



El control interno como fortaleza para responder a las necesidades del entorno

- La solidez del sistema de control interno favorece la capacidad institucional para enfrentar las situaciones de emergencia al propiciar el uso eficiente de los recursos, la prevención de la corrupción y la transparencia.
- Las acciones para fortalecer el sistema de control interno por parte de la administración contribuyen a reducir los niveles de susceptibilidad de las instituciones ante la emergencia.
- En contextos volátiles y de alta incertidumbre, la revisión de los controles permite realizar los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno.

Relevancia

El sistema de control interno institucional es fundamental para el logro de las finalidades de las instituciones públicas, en el cada miembro de la organización tiene un rol importante en la aplicación y mejora continua de cada uno de sus componentes. La solidez de dicho sistema en el contexto de la emergencia sanitaria, deviene en una condición que se traduce en un menor nivel de susceptibilidad¹ institucional, y por tanto en una fortaleza para hacer frente a esa condición. Los esfuerzos para ajustar y mejorar los controles, en entornos cambiantes y de alta incertidumbre, son vitales para enfrentar los desafíos que enfrenta cada entidad, en procura de la prestación continua de los servicios a la ciudadanía conforme a sus necesidades.

Solidez del sistema de control interno

Las instituciones públicas se desempeñan en un contexto caracterizado por el cambio constante y, en consecuencia, día a día se enfrentan a nuevos retos, siendo la emergencia sanitaria un ejemplo actual. Es en este escenario el sistema de control interno refuerza su relevancia, considerando que su énfasis no es solo en asuntos contables, financieros y de mera vigilancia, sino que constituye un sistema que se enfoca también en aspectos estratégicos para alcanzar los objetivos institucionales de proteger y conservar el patrimonio público, brindar confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones; así como cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

En ese sentido, el sistema de control interno favorece el buen uso de los recursos, la prevención de la corrupción y la transparencia en los procesos, promoviendo la capacidad de las instituciones públicas ante las condiciones internas y externas. Lo anterior, se logra a partir de un ambiente de control que potencie el liderazgo, una cultura basada en valores y las competencias de las personas; una valoración de riesgos que permita la revisión y ajuste oportuno de los controles ante los eventos internos y externos; el diseño de controles que favorezcan el cumplimiento de objetivos y la prevención considerando sus beneficios y costos; así como una gestión de información que contribuye a dicha revisión, a la toma de decisiones, a la comunicación interna y externa y a la rendición de cuentas institucionales (ver Figura N.º 1.).

¹ Fragilidad interna de las instituciones para responder ante las amenazas y su posible impacto.

Figura N.º 1.
Factores que fortalecen el control interno



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020.

Por tanto, ante esta emergencia el reforzamiento de los sistemas de control interno y su mejora continua, contribuyen con el fortalecimiento de la gestión institucional desde diversos ámbitos, y permite a las instituciones disponer de mecanismos que aseguran la ejecución oportuna de las acciones necesarias para prestar de forma continua los servicios que la sociedad requiere.

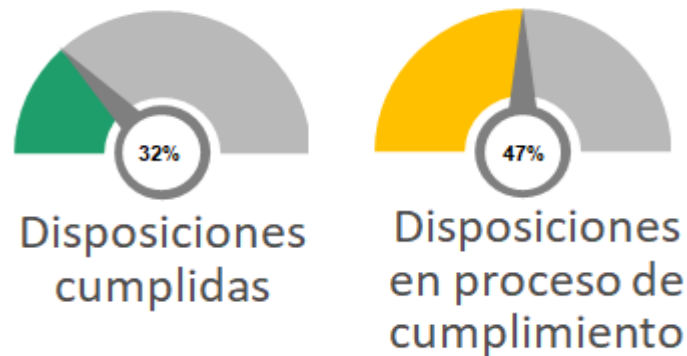
Control Interno y susceptibilidad institucional

Las administraciones enfrentan diferentes niveles de exposición² ante la emergencia, en función del sector en que se desempeñan, el servicio público que brindan y su volumen de operaciones, entre otras variables. Una institución será más vulnerable en el tanto presente una mayor fragilidad o susceptibilidad interna, particularmente en relación con su gestión operativa, financiera, de tecnologías de información y de recursos humanos. Ante ello, el sistema de control interno contribuye al fortalecimiento de esa gestión mediante la implementación de medidas y controles que favorezcan su operación eficaz, continua, transparente y ajustada al nivel de riesgos que enfrenta la organización.

Asimismo, existe una relación positiva entre las acciones para mejorar el sistema de control interno derivadas tanto de recomendaciones de las auditorías internas, como de los procesos de control externo y de las evaluaciones de la administración activa, y la disminución del nivel de susceptibilidad de las instituciones ante la emergencia. Lo anterior, por ejemplo, se refleja en el esfuerzo realizado por las administraciones públicas para adoptar mejoras a partir de las disposiciones emitidas por la Contraloría General, siendo que aquellas instituciones que durante el período 2017-2019 atendieron las disposiciones emitidas, muestran en promedio menores niveles de susceptibilidad que las que aún las mantienen en proceso de atención (ver figura N.º. 2).

² Condición de desventaja que enfrenta la institución debido a su posición ante los eventos de riesgo.

Figura N.º 2.
Promedio del nivel de susceptibilidad de las instituciones,
según el estado de las disposiciones



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020.

Así las cosas, se evidencia que el adecuado funcionamiento del sistema de control interno reduce los niveles de susceptibilidad, por lo que la implementación de mejoras en los controles, principalmente en las áreas con mayores elementos de fragilidad, permitirá el fortalecimiento de la capacidad institucional y la disminución de la vulnerabilidad institucional ante la emergencia, permitiendo a las instituciones continuar brindando sus servicios y generando valor público a la ciudadanía.

Revisión de los controles ante la emergencia

En un contexto volátil y de alta incertidumbre, como el actual, es vital no abandonar los controles, sino reforzarlos y adaptarlos en beneficio de la transparencia, el buen uso de los recursos, la prevención de la corrupción y el logro de objetivos institucionales, para lo cual es fundamental su revisión, de manera que se adopten las medidas que garanticen el efectivo funcionamiento del sistema de control interno y permitan a la institución ubicarse en un nivel de riesgo institucional aceptable.

Es necesario que dicha revisión de los controles se realice considerando los factores que inciden en la efectividad del sistema de control interno (ver Figura N.º 3). Es relevante, entre otras cosas, determinar si los controles responden a los riesgos actuales que enfrenta la institución, evaluar la efectividad de esos controles y valorar la necesidad de definir e implementar nuevos controles. Por ejemplo, la incorporación o incremento de modalidades de trabajo remoto puede requerir una revisión de los controles existentes en cuanto al aseguramiento de la seguridad de la información, de los mecanismos de supervisión aplicados o la emisión de políticas o lineamientos que asegure su efectiva implementación.

Otro aspecto, a considerar es evaluar la periodicidad de ejecución de los controles, particularmente de aquellos que generan insumos para la toma de decisiones, por ejemplo: el seguimiento de los ingresos y los gastos, la elaboración de la información presupuestaria y financiera contable, informes sobre compras institucionales, pagos a proveedores y gestión de cobro, entre otros.

A nivel de las operaciones es relevante, por ejemplo, valorar si es posible automatizar controles que normalmente se han ejecutado de forma manual, ajustar los medios e instrumentos de comunicación con los sujetos interesados, definir controles de seguridad física de acuerdo con los riesgos sanitarios y

revisar los controles de las tecnologías de información que soportan la prestación de los servicios.

Figura N.º 3.
Factores que inciden en la efectividad del sistema de control interno



Fuente: Elaboración CGR, junio 2020.

Cabe indicar, que la implementación oportuna de las acciones para el fortalecimiento del sistema de control interno, derivadas de la revisión de los controles, se convierte en un factor primordial para incrementar la capacidad institucional para enfrentar esta y futuras emergencias. La puesta en marcha de dichas acciones requiere del compromiso y liderazgo en todos los niveles de la entidad y en todos los componentes del sistema de control, elementos que toman preponderancia en un contexto que exige una solidez institucional capaz de adaptarse a los cambios.

Conclusión

El compromiso de las organizaciones, particularmente de sus jerarcas, respecto a la mejora continua del sistema de control interno, con base en la revisión periódica y la adopción de medidas oportunas, contribuyen a reducir el nivel de susceptibilidad de las instituciones públicas ante la emergencia. Asimismo, permite ajustar los controles ante los nuevos procesos de trabajo, el entorno dinámico e incierto y en respuesta a los riesgos que enfrenta la organización. Lo anterior, en procura del fortalecimiento de la gestión institucional, el buen uso de los recursos públicos y la continuidad de los servicios con mayores niveles de eficiencia.

Más información en:

[Site elaborado por Contraloría General de la República, 2020 "Riesgos institucionales frente al COVID-19"](#)