



**Contraloría General del Estado**

B O L I V I A

# ¿CÓMO DEBE FUNCIONAR EL **CONTROL INTERNO** EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS?

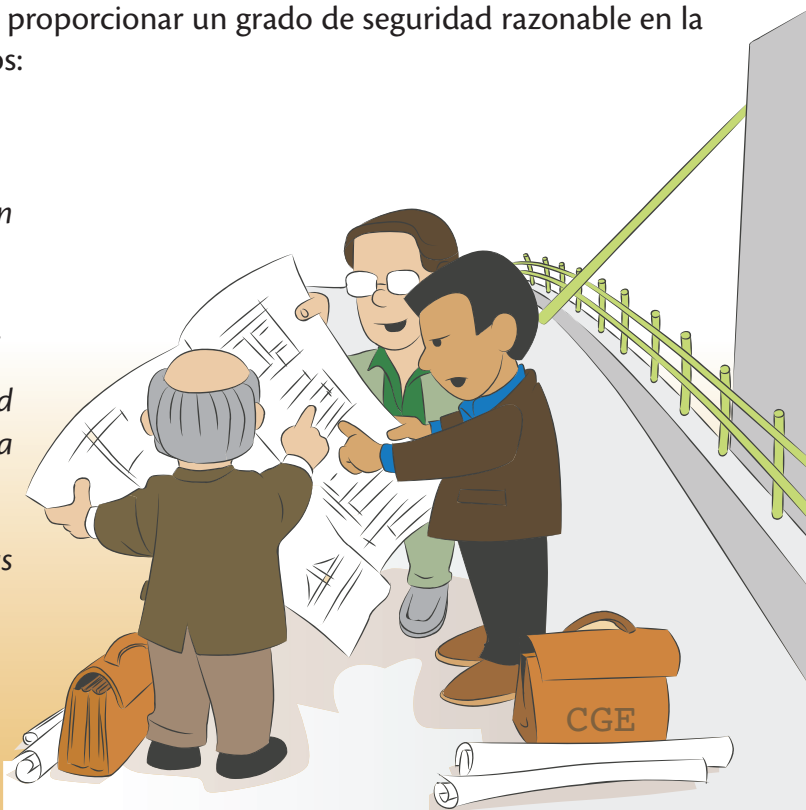


# ¿CÓMO DEBE FUNCIONAR EL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Durante las dos décadas pasadas se han desarrollado a nivel mundial diferentes modelos para implantar el Control Interno. El modelo COSO es el más utilizado y reconocido como el marco líder para diseñar, implementar, desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. Su finalidad es que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, superando oportunamente los obstáculos que podrían presentarse.

La versión **COSO 2013**, establece que el Control Interno está conformado por cinco componentes, basado en 17 principios y 87 puntos de interés, que deben funcionar e interactuar en forma sistemática para proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- ✓ *Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones.*
- ✓ *Proteger los activos contra pérdidas.*
- ✓ *Asegurar la integridad y confiabilidad de la información generada por la entidad.*
- ✓ *Mantener el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.*



Los principios del modelo, respaldan el diseño, implementación y operación de los cinco componentes de control y representan los requerimientos necesarios para establecer un control interno eficaz, eficiente, económico y suficiente conforme a la naturaleza, tamaño, disposiciones jurídicas y mandato de la institución.

Para tener éxito en la implantación del control interno se propone considerar las siguientes buenas prácticas, las cuales no son limitativas:

## COMPONENTE: “AMBIENTE DE CONTROL”

Define al entorno organizacional favorable al ejercicio de las buenas prácticas, valores, conductas, estructura y reglas apropiadas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno para alcanzar los objetivos. Se constituye en el pilar de los demás componentes.



Para el desarrollo efectivo del Ambiente de Control, la organización debe definir y/o establecer, entre otros:

- ✓ **Código de Ética:** que especifique los principios y valores éticos determinados por la entidad, mismos que reflejen una organización creíble, responsable y comprometida, que garantice el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de la función pública; asimismo, se deberá crear un Comité de Ética para difundir y tratar las cuestiones relacionadas con la ética funcionaria.
- ✓ **Elaboración de planes y programas de operaciones para el logro de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, consistentes con la misión de la entidad, cuyas acciones estén orientadas a la satisfacción de las necesidades de la población.**
- ✓ **Diseño de una estructura organizativa formalizada que permita el adecuado cumplimiento de los objetivos institucionales.**
- ✓ **Asignación de funciones a cada una de las unidades organizacionales, según sus competencias y responsabilidades, en distintos niveles jerárquicos del personal.**



## COMPONENTE: "EVALUACIÓN DE RIESGOS"

El Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución, este componente se refiere a la importancia que tiene el proceso de identificar, analizar y evaluar los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, y en base a dicho análisis, determina la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, para mitigar su impacto en caso que se materialicen.

Se debe tener en cuenta que los riesgos pueden surgir en todos los niveles de la entidad debido a factores internos y externos, por ello, la dirección debe propiciar periódicamente la identificación de riesgos con la participación de los responsables de los procesos, considerando entre otros aspectos, lo siguiente:



- ✓ *Determinar responsables de la identificación y análisis de riesgos y la periodicidad de su control y seguimiento.*
- ✓ *Desagregar los objetivos de gestión por operación y por unidad funcional para poder identificar los riesgos relacionados a los procesos.*
- ✓ *Implementar técnicas y/o procedimientos para la identificación de riesgos potenciales internos y externos tales como: análisis del diseño de la estructura organizacional; sistemas de alertas tempranas; autoevaluaciones directas e indirectas.*
- ✓ *Analizar los riesgos considerando la importancia de los mismos, su origen, consecuencias, probabilidad de ocurrencia e impacto.*
- ✓ *Establecer mapas de riesgo para determinar las prioridades de atención.*
- ✓ *Contar con una política "formalizada" de gestión de riesgos.*

## COMPONENTE: “ACTIVIDADES DE CONTROL”

Las actividades de control se ejecutan en los niveles de la entidad que sean necesarios, en diferentes etapas de los procesos y en el entorno tecnológico; sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de políticas y objetivos de la organización.

Corresponde **acciones** que se llevan a cabo para mitigar o minimizar riesgos que afectarían al cumplimiento de los objetivos institucionales, incluyen actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.



Las entidades deben diseñar actividades de control apropiadas, preventivas, detectivas y correctivas, para prevenir riesgos innecesarios, minimizar el impacto de los mismos y restablecer el sistema de control interno en el menor tiempo posible; la dirección debe considerar acciones relacionadas con la estructura organizativa; preparación y presentación de información (financiera y no financiera), cumplimiento de disposiciones legales, con la finalidad de evitar o corregir:

- ✓ *Duplicidad de esfuerzos de funcionarios o de unidades.*
- ✓ *Unidades, operaciones o tareas improductivas.*
- ✓ *Falta de coordinación entre unidades administrativas u operativas.*
- ✓ *Inexistencia de activos.*
- ✓ *Pérdida de documentación de respaldo.*
- ✓ *Derechos y obligaciones no registrados.*
- ✓ *Registro erróneo de las operaciones.*
- ✓ *Inadecuados controles en los procesos relacionados con la generación de la información.*
- ✓ *Falta de rendición de cuentas.*
- ✓ *Inconsistencias entre los programas operativos con la planificación estratégica de la entidad.*
- ✓ *Ausencia o desactualización de los reglamentos específicos de los sistemas de administración.*





## COMPONENTE:

### “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

Comprende métodos, procesos, canales, medios y acciones, que aseguran el flujo de información, con el propósito de permitir a los funcionarios, cumplir con las responsabilidades individuales y grupales en la organización y a la dirección, tomar decisiones oportunas orientadas al logro de objetivos predeterminados.

Se refiere a la información de calidad que la administración y los servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.





Para que este componente actúe como un medio efectivo, es indispensable que la entidad aplique procedimientos, tales como:

- ✓ *Incorporar controles en los procesos que generan información, para garantizar razonablemente su calidad, confiabilidad y oportunidad.*
- ✓ *Definir los responsables de obtener, transmitir y analizar la información.*
- ✓ *Desarrollar mecanismos para proteger la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad.*
- ✓ *Destinar recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos.*
- ✓ *Comunicar las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas, a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta.*
- ✓ *Implementar medios de comunicación, bidireccionales y suficientes, para que los funcionarios conozcan las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.*



## COMPONENTE: “SUPERVISIÓN”

Consiste en la revisión periódica y evaluación sistemática de los componentes que forman parte del proceso de control, con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo del sistema de control interno de la entidad, valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo, permitir su retroalimentación y corregir oportunamente las deficiencias.

La supervisión, identificada también como seguimiento, es esencial para asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, el marco legal aplicable y los recursos asignados para el cumplimiento de los propósitos de la entidad.



Es necesario que las entidades realicen autoevaluaciones, evaluaciones independientes, o una combinación de ambas, para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno están presentes y funcionando de manera sistémica.

## **BENEFICIOS DE LA SUPERVISIÓN:**

- ✓ *Permite detectar fraudes, actos de corrupción y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos.*
- ✓ *Detecta a tiempo las debilidades del sistema de control interno para establecer acciones correctivas.*
- ✓ *Contribuye a asegurar los objetivos institucionales.*
- ✓ *Identifica, analiza y responde oportunamente a los riesgos en los diversos procesos que realiza la Entidad.*
- ✓ *Promueve el desarrollo organizacional y el cumplimiento del marco normativo.*





**Contenido:**

Lic. Sandra Quiroga Solano  
Subcontralora de Control  
Interno

Lic. Laritza Arenas Reyes  
Gerente de Auditoría  
Subcontraloría de Control  
Interno

**Dirección:**

Lic. Juan Carlos Laguna E.

**Edición:**

Lic. Yeny Gonzales Hernani

**Diseño y diagramación:**

Juan Carlos Castillo

Noviembre de 2018

## DIRECCIONES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

### LA PAZ

Colón esq. Indaburo, Telf.: (591 - 2) 2177400,  
Fax: (591 - 2) 2000861

### SANTA CRUZ

2º Anillo/Av. Trinidad Nº 706, Telf.: (591 - 3) 3339094  
(591 - 3) 3364223, Fax: (591 - 3) 3343355

### COCHABAMBA

Calle Jordán Nº 351, Telf.: (591 - 4) 4234003  
(591 - 4) 4234004, Fax: (591 - 4) 4234006

### TARIJA

Calle La Madrid E Nº 182, Telf.: (591 - 4) 6642037  
(591 - 4) 6645696, Fax: (591 - 4) 6643604

### CHUQUISACA

Calle Bolívar Nº 701 esq. Dalence, Telf.: (591 - 4) 6453870,  
Fax: (591 - 4) 6913283

### ORURO

Calle 6 de Octubre, entre Sucre y Murguía,  
Telf.: (591 - 2) 5254514 (591 - 2) 527720  
6, Fax: (591 - 2) 5277203

### POTOSÍ

Calle Frías Nº 66, Telf.: (591 - 2) 6223817(591 - 2) 6227443,  
Fax: (591 - 2) 6223876

### BENI

Av. Nicolás Suarez Nº 517, Telf.: (591 - 3) 4623252  
(591 - 3) 4620138, Fax: (591 - 3) 4620588

### PANDO

Av. 9 de Febrero Nº 227, Telf.: (591 - 3) 8422065  
(591 - 3) 8422102, Fax: (591 - 3) 8422735