

EL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENFOQUE COSO

- SU APLICACIÓN Y EVALUACIÓN EN LAS EFS -

Aplicación 2020





EL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENFOQUE COSO – SU APLICACIÓN Y EVALUACIÓN EN LAS EFS –

APLICACIÓN 2020

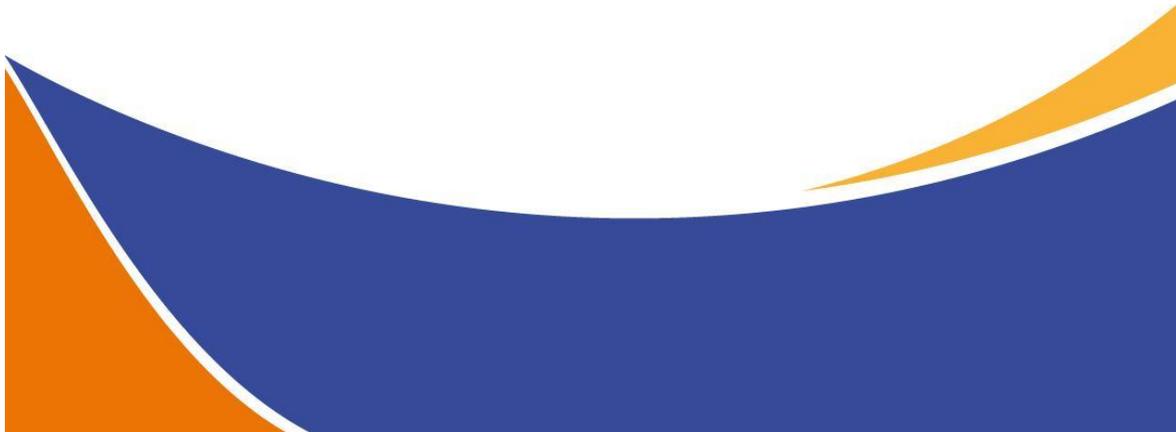
Elaborado por:

La Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza

Con la coordinación de:

La Contraloría General de la República de Costa Rica

Octubre, 2021



Preámbulo - El control interno

Las nuevas tendencias en materia de control interno apuntan a una gestión estratégica para tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad y prestación de servicios, así como el logro de los objetivos y cumplimiento de la misión por la cual fue creada la institución. Es así como la actualización del marco internacional COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) 2017 enfatiza el análisis de riesgos asociados a la estrategia institucional de una manera integrada.

El establecimiento de un ambiente propicio en la organización que promueva prácticas de control interno, contribuye a potenciar los esfuerzos organizacionales para garantizar la misión, visión y los propósitos de la entidad para satisfacer las necesidades y los requerimientos de las partes interesadas del servicio. Esto implica, entre otros aspectos, el estudio y gestión de riesgos basados en los objetivos estratégicos, la implementación de medidas y acciones para mantener la gestión de riesgos dentro de los parámetros requeridos, el uso de información útil y oportuna y la aplicación de diversos medios de seguimiento del sistema y del funcionamiento institucional. Es así como el control interno constituye una herramienta que coadyuva a toda organización a obtener una seguridad razonable del logro de sus objetivos.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) cumplen un papel relevante en el fortalecimiento del control interno para las entidades que examinan, debido, en primera instancia, a que sus propias actividades y actuaciones se constituyen como ejemplo para el resto de entidades del sector público. Asimismo, el control interno resulta un factor determinante a abordar, toda vez que les compete a las EFS la revisión del uso de los recursos públicos como la verificación de la existencia de controles efectivos en los diversos procesos que llevan a cabo las entidades gubernamentales.

Esto no implica que sean responsables de los sistemas de control interno de esas entidades, dado que su diseño, ejecución, evaluación y perfeccionamiento, son funciones determinantes de la administración, y dentro de ella, a quienes tienen a su cargo la autoridad para emprender las decisiones. En segundo término, las EFS contribuyen con esas entidades mediante la emisión de normativa, la labor consultiva y asesora, la capacitación externa en esta materia y la verificación de las acciones institucionales por medio de diferentes mecanismos de fiscalización y de control previo y posterior.

Aunado a lo anterior, el sistema de control interno promueve el logro de objetivos a través de una estructura integrada de actividades, con una metodología de riesgos que permita enfocar prioridades institucionales, para garantizar más efectividad en la ejecución del servicio y disponibilidad de la información. Esto a su vez permite generar mayor transparencia y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas.

El presente proyecto nació como una iniciativa en ese sentido, pues mediante el uso de una herramienta sencilla, permite que las EFS evalúen y promuevan el control interno en las instituciones bajo su fiscalización y lleve a estas entidades a identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de compartirlas con sus homólogas y potenciar buenas prácticas de manera colectiva.

CONTENIDO

Introducción	1
Justificación del tema	2
Capítulo I Cooperación de la EFS de Costa Rica	3
1. 1. Generalidades del proyecto	3
1. 2. Seguimiento y asesoría	4
1. 3. Factores positivos del proyecto	4
1. 4. Limitaciones	4
Capítulo II Resultado general de la autoevaluación	5
2. 1. Metodologías de revisión utilizadas por las EFS	5
2. 2. Síntesis de resultados	6
a. RESULTADOS POR COMPONENTE	6
b. RESULTADOS POR PRINCIPIOS	12
c. RESULTADOS CONSOLIDADOS	20
Capítulo III Desafíos y oportunidades	24
3. 1. Desafíos	24
3. 2. Oportunidades	25
Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones	27
4. 1. Conclusiones	27
4. 2. Recomendaciones	28
Anexo HERRAMIENTA DEL ÍNDICE DE CONTROL INTERNO (ICI)	29

Contenido de gráficos

Gráfico 1	Resultados por Componente de Control Interno.....	7
Gráfico 2	Compromiso con la integridad y los valores éticos.....	12
Gráfico 3	Supervisión independiente de la Junta Directiva.....	13
Gráfico 4	Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad.....	13
Gráfico 5	Atraer, retener y mantener personal competente.....	14
Gráfico 6	Individuos responsables por el control interno.....	14
Gráfico 7	Especificación de objetivos claros y adecuados.....	15
Gráfico 8	Identificación y análisis de los riesgos.....	15
Gráfico 9	Evaluación del potencial de riesgos de fraude.....	16
Gráfico 10	Identifica y analiza cambios significativos.....	16
Gráfico 11	Selección y desarrollo de actividades de control.....	17
Gráfico 12	Selección y desarrollo de controles generales de TI.....	17
Gráfico 13	Implementación de controles a través de políticas y procedimientos.....	18
Gráfico 14	Información relevante obtenida, generada y usada.....	18
Gráfico 15	Información de control interno comunicada internamente.....	19
Gráfico 16	Información de control interno comunicada externamente.....	19
Gráfico 17	Evaluaciones continuas y/o separadas.....	20
Gráfico 18	Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno.....	20

Contenido de cuadros

Cuadro 1 Resumen de cumplimientos de componentes y principios de control interno por las EFS participantes según la aplicación de la herramienta ICI en 2017..... 21

Contenido de figuras

Figura 1 Componentes y principios COSO ERM 2017..... 22

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENFOQUE COSO-APLICACIÓN PRÁCTICAS EN LAS EFS DE OLACEFS

Introducción

Las EFS son gestoras de la buena gobernanza y la mejora continua del interés público; abordan sus labores mediante diagnósticos, herramientas novedosas de mejora continua y fácil utilización, y apoyo a iniciativas que generen valor organizacional y que permitan a las instituciones realizar sus procesos eficazmente, en procura también de maximizar sus recursos y cubrir los riesgos prioritarios.

La herramienta Índice de Control Interno (ICI) es un método para autoevaluar el control interno. Es un instrumento moderno, sencillo y funcional, que conlleva bajos costos y genera resultados sustanciales para enfocar los recursos disponibles en las áreas prioritarias susceptibles de mejora. En el marco de la aplicación del ICI, una EFS se autoevalúa e identifica oportunidades de mejora en pro del logro de los objetivos institucionales y el emprendimiento de técnicas y mejores prácticas en materia de control interno, que le ayuden a fortalecerse y ser más eficiente.

Asimismo, la herramienta ICI se puede utilizar para aplicarla en los organismos fiscalizados y así generar no sólo insumos útiles para la planificación de fiscalización, sino recomendaciones para fortalecer el sistema de control interno de dichos organismos.

El proyecto desarrollado en este informe detalla únicamente los resultados de su uso en las EFS participantes desde el inicio del proyecto en el 2017 hasta el 2020.

Sin embargo y dado que la filosofía de la herramienta ICI radica en su aplicación a todas las instituciones que están bajo la fiscalización de las EFS, varias EFS han venido participando en este proyecto aplicando la herramienta en sus instituciones pasivas, como una forma de generar valor agregado respecto de la autoevaluación de control interno y de fomentar una cultura de mejora constante en la gestión pública. Los resultados de estos ejercicios se han venido presentando en otros reportes generados durante los años respectivos.

Este proyecto, tanto en la aplicación en las EFS como en las entidades fiscalizadas, se ha desarrollado sobre una metodología de asesoría continua, realizada a través de la Presidencia de la Comisión de Prácticas de Buena Gobernanza y la coordinación de la EFS de Costa Rica, que incluye reuniones virtuales periódicas y la participación en un foro permanente en el portal de OLACEFS; ambas técnicas han sido utilizadas para compartir conocimientos y consultas oportunamente. Cabe agregar que estas prácticas han permitido que se compartieran documentos diseñados por cada país, cuyo fin es aportar ejemplos prácticos en materia de control interno.

Justificación del tema

El proyecto de identificación de buenas prácticas en materia de control interno ha proporcionado espacios de comunicación entre interesados de la materia que han generado multiplicación de conocimientos y documentos útiles para reforzar el control interno dentro de las EFS y de manera potencial a las instituciones que supervisan. Como resultado inicial, en noviembre de 2015 se publicó el documento denominado “El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO”, en el cual se hizo un recuento de los avances de las EFS en la materia y se propuso una herramienta para valorar el ajuste de los sistemas de control interno a las regulaciones sobre la materia, fundamentalmente la versión 2013 del informe COSO sobre el “Marco integrado de control interno”. Luego en el año 2017 se publicó el informe del proyecto piloto con los resultados de las EFS que aplicaron la herramienta en el 2016.

En 2017 la Organización invitó a las EFS que no habían participado en el 2016 a auto aplicarse la herramienta, a fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora y propiciar que, mediante la cooperación entre las homólogas pudiera generarse una multiplicación del conocimiento y un apoyo mutuo para el desarrollo de esos sistemas en Latinoamérica y el Caribe. Además, en el año 2018 se invita a las EFS a participar de la aplicación de la herramienta para organismos fiscalizados, con el fin de madurar la aplicación de este procedimiento, acompañar y asesorar durante la ejecución.

Es así, como año con año se invita a las EFS a participar de este proyecto, algunas han participado en la aplicación de la herramienta en su propia autoevaluación del sistema de control interno y otras EFS han incorporado su aplicación en entidades que fiscalizan, a fin de evaluar y conocer cómo están en temas de control interno para coadyuvar al logro de sus objetivos.

Capítulo I

Iniciativa de la Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza (CTPBG)

1. 1. Generalidades del proyecto

El proyecto nació como una iniciativa para compartir con los países de OLACEFS una herramienta sencilla y útil, inspirada en una experiencia que ha generado buenos resultados en la EFS de Costa Rica. Su finalidad radica en facilitar la autoevaluación del control interno institucional y la identificación de oportunidades de mejora en esta materia.

Luego de desarrollar el documento técnico “El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO; su aplicación y evaluación en el sector público” en el año 2015, en cuyo anexo 1 se presenta la herramienta ICI, la Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza (CTPBG) en conjunto con la EFS de Costa Rica (coordinador), emprendieron un nuevo proyecto para materializar su aplicación práctica del ICI; es así como ha sufrido cambios en el diseño de algunas preguntas que generan resultados con más valor para la toma de decisiones.

En línea con lo anterior, a través de la CTPBG se consultó a todas las EFS que integran OLACEFS, sobre su interés de participar en el proyecto de utilizar la herramienta en cada EFS y que éstas a su vez lo aplicaran en las instituciones bajo su fiscalización. Lo anterior a fin de compartir las bondades generadas con el ICI y a la vez detectar aquellos aspectos que se identificaran como oportunidades de mejora a nivel de la Organización.

En el año 2017 se publican los primeros resultados con la participación de las EFS de Nicaragua, Paraguay, Guatemala, El Salvador, Cuba, México, Chile y República Dominicana, en el 2019 se publica el segundo informe en el que se incluyen los resultados de la participación de las EFS de Costa Rica, Perú y Argentina (AGN).

Para este informe 2021, se incluye la participación de Brasil y se contó con la participación por segunda vez en la aplicación de la herramienta ICI de la EFS de Nicaragua, situación que permite resaltar la importancia de una autoevaluación continua del sistema de control interno tanto por parte de las EFS como de sus fiscalizadas.

La participación por segunda ocasión de la EFS de Nicaragua, le permitió identificar las mejoras logradas en el transcurso desde su primera autoevaluación, así como aquellas oportunidades de mejora detectadas y que están pendientes de ser atendidas y de las acciones necesarias a desarrollar para atenderlas.

1. 2. Seguimiento y asesoría

El equipo coordinador y la CTPBG promovieron durante la ejecución del proyecto, la asignación de tareas por realizar de previo a la asesoría abordada mediante videoconferencia. Adicionalmente, se hizo uso del correo electrónico y la utilización de redes sociales para una comunicación más fluida, como lo fue WhatsApp, y dar así una atención continuidad a las consultas atinentes a la aplicación de la herramienta.

1. 3. Factores positivos del proyecto

Algunos factores positivos identificados en el proyecto se detallan como sigue:

- a. Apoyo de la Comisión de prácticas de buena gobernanza, así como el eficaz desempeño de su papel en el proyecto.
- b. Compromiso asumido por los equipos designados en la EFS, los que a pesar de las labores diarias propias de su EFS e inspirados en la mejora continua de su institución, abordaron el proyecto con la mejor actitud y responsabilidad.
- c. Empleo de la tecnología como medio para facilitar la oportunidad de la comunicación y la información.

1. 4. Limitaciones

Algunas limitaciones se derivaron principalmente de que las EFS desarrollan el proyecto en conjunto con sus obligaciones internas, lo que significa que en una posible selección de prioridades, este proyecto puede no ocupar los primeros lugares.

Sumado a esto, se enfrentó el reto de esta aplicación de la herramienta ICI en un escenario de Pandemia por el COVID 19, lo cual hizo aún más retador su desarrollo dado la situación mundial y las condiciones de cada país participante ante esta emergencia sanitaria.

En esta línea, si estas limitaciones demandan más tiempo del designado en el cronograma del proyecto, generando un riesgo en el cumplimiento cabal del cronograma y satisfacer las fechas de entrega de los productos. No obstante, el equipo coordinador y la CTPBG idearon la manera de abordar los inconvenientes y prevenir las demoras, ajustando el calendario en procura del beneficio de todos y con la exigencia que también requiere el proyecto.

Capítulo II

Resultado general de la autoevaluación

Los resultados obtenidos por las EFS de Brasil y Nicaragua durante su aplicación en el 2020, adheridos a los ya obtenidos de los años anteriores: Chile, México, Guatemala, El Salvador, Paraguay, Nicaragua¹, Cuba y República Dominicana, Costa Rica, Perú y Argentina, permiten vislumbrar las bondades de utilizar instrumentos sencillos, de bajo costo y que generan información relevante para el quehacer de las EFS en materia de control interno con base en su mandato legal. Asimismo, es posible conocer oportunidades de mejora en esta temática, comunes a los países participantes, con lo que se generan insumos valiosos para emprender prácticas que ayuden a las EFS a ser ejemplos para las entidades sujetas a su fiscalización.

Plantear debates en relación con el tema permite aumentar el acervo de conocimientos sobre los esfuerzos que realizan las EFS en la búsqueda del desarrollo y el profesionalismo institucional, la vigorización de capacidades en los funcionarios y el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas. En general, la participación conjunta de EFS homólogas permite incorporar el aprendizaje individual en los procesos, para innovar en la mejora de las prácticas de buena gobernanza.

A partir de aquí las EFS pueden impulsar la utilización de instrumentos de esta naturaleza para extraer información valiosa de las instituciones bajo su fiscalización sobre una temática específica que sea de gran utilidad para la toma de decisiones y para fomentar buenas prácticas de gobernanza. Además, con la ayuda de la tecnología, se pueden obtener productos de esta naturaleza, sin generar costos excesivos y potenciando al máximo las oportunidades de mejora identificadas.

2. 1. Metodologías de revisión utilizadas por las EFS

Dado que cada EFS enfrenta una realidad diferente, para el uso de la herramienta se realizaron las adecuaciones pertinentes según el entorno país, incluyendo más consideraciones o ajustándose según cada circunstancia.

Por tratarse de un grupo de enunciados sobre prácticas de control interno según los puntos de enfoque de cada componente de control del Informe COSO 2013, cada EFS requirió generar un grupo de trabajo interno para determinar desde una perspectiva amplia, la aplicabilidad de cada punto de manera integral con el fin de generar el valor esperado. Además, algunas EFS utilizaron

¹ Los resultados obtenidos por la EFS de Nicaragua en su primera aplicación han sido actualizados por los arrojados en la segunda participación, por lo que en total se contabiliza la participación de 12 EFS entre el 2016 y el 2020 (años de aplicación de la herramienta).

técnicas de entrevistas, investigación de antecedentes y otros medios de validación y documentación para soportar satisfactoriamente cada requisito.

Conviene recordar que el proyecto fue previsto originalmente para que las EFS promuevan que las instituciones bajo su fiscalización se auto evalúen y tomen iniciativas para mejorar las áreas que requieren atención. Sin embargo, se continúa con la invitación para que aquellas EFS que aún no han participado lo hagan y aquellas que deseen volver a aplicarlo como una sana práctica lo hagan también.

Durante 2018 y 2019 algunas EFS han participado en la aplicación de la herramienta ya sea a una o un grupo de entidades fiscalizadas a fin de promover la mejora en el sistema de control interno, estos resultados han sido presentados en otros reportes, por lo que no son incorporados en este informe.

2. 2. Síntesis de resultados

Durante estos años de aplicación de la herramienta, cada EFS participante remitió a la Contraloría General de la República de Costa Rica un informe sobre los resultados de la aplicación del ICI. Los reportes individuales constituyen la base para abstraer y resumir el beneficio de la aplicación regional de la herramienta y las oportunidades de mejora compartidas por las EFS del grupo.

La metodología de tabulación consistió en agrupar los resultados generales de cada punto de control y de cada componente del marco normativo COSO por país, para generar un resultado general y plasmarlo como indicativo de fortaleza u oportunidad de mejora.

a. RESULTADOS POR COMPONENTE

El marco original, COSO identifica los cinco componentes de control interno, a saber:

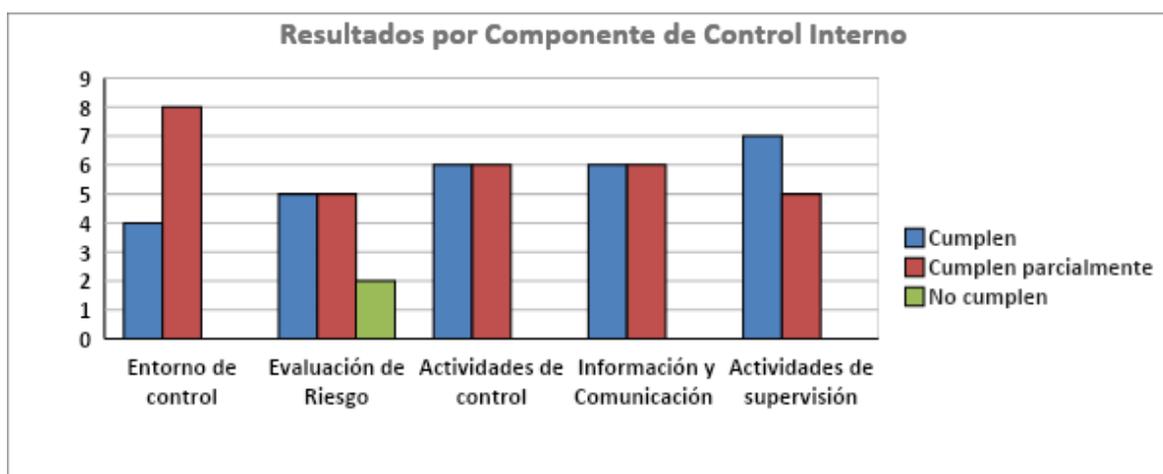
- **Entorno de control:** Es la base del sistema de control interno, y aporta disciplina a la estructura. En él se apoyan los restantes componentes y resulta fundamental para concretar los cimientos de un control interno eficaz y eficiente, pues marca la pauta del funcionamiento de la organización e influye en la forma de actuación de sus funcionarios. Sus factores incluyen la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios, el estilo de dirección y gestión, la asignación de autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional y, las políticas y prácticas de personal utilizadas.
- **Evaluación de riesgos:** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados. Tiene como condición previa la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deben estar vinculados entre sí.
- **Actividades de control:** Son las políticas, los procedimientos, las técnicas, las prácticas y los mecanismos que permiten a la Dirección administrar los riesgos identificados con base en

la evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

- **Información y comunicación:** Según este componente, se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo. De igual modo, debe existir una comunicación eficaz que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, tanto de forma descendente como ascendente.
- **Actividades de supervisión:** El sistema de control interno precisa de supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

El resultado de la aplicación de la herramienta por componente generó los siguientes resultados:

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe un grado de cumplimiento o cumplimiento parcial de los requisitos para cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno por parte de las EFS participantes, únicamente el componente de evaluación del riesgo muestra EFS que aún no cumplen con este componente, generándose así en un reto para ellas el poder tomar acciones que les permitan iniciar con fortalecimiento de los aspectos relacionados con la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

Las siguientes secciones se refieren a los puntos más destacables de estos resultados, en términos de las buenas prácticas y las oportunidades de mejora identificadas por las EFS.

Buenas prácticas

A continuación se detallan buenas prácticas de control interno, identificadas por las EFS participantes durante estos años, en su institución de fiscalización superior, las cuales se detallan por componentes de control:

i. Entorno de control

Además de lo referido en los informes anteriores sobre el compromiso, la integridad y valores éticos, uno de los temas acotados por una de las EFS participantes de aplicación 2020 se refiere a los mecanismos de control instaurados desde un Sistema de Integridad: Código de Ética, Código de Conducta y Manual de Procedimientos Éticos, con los que se fortalece la integridad y ética de los servidores públicos de la EFS.

Asimismo, aprobó y puso en vigencia Manuales de Procesos y Procedimientos de las principales áreas administrativas funcionales y operativas, fortaleciendo así el actuar de las diferentes instancias y la ejecución del trabajo del personal.

Dentro de las buenas prácticas identificadas a lo largo de los años de aplicación de la herramienta, se ha identificado también, la promoción de la capacitación continua para que los funcionarios refuercen sus conocimientos relevantes, con miras a su continuidad en la EFS, normas de ética en talleres de capacitación periódicos y mejora de los procesos.

En lo que corresponde a gestionar técnicas para la sustitución de funcionarios, dado que su experiencia es uno de los principales activos de la institución se abordó lo siguiente:

- Existencia de lineamientos para contratar servicios profesionales.
- Se promueve trabajo colectivo para la transmisión de experiencias
- Se privilegia al personal interno para cubrir vacantes.
- Existencia de programas de becarios, para estudiantes que quieran formar parte de la cartera de reemplazo.

Varias EFS tienen como práctica la medición del clima organizacional, lo que le permite obtener elementos de decisión con miras a la mejora continua de los procesos, de la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados.

Finalmente, como medida de promoción de la temática, dos EFS destacan el fomento de la modalidad de teletrabajo para los funcionarios, beneficio que promueve la motivación del personal, disminuye costos e impulsa generar esfuerzos al logro de objetivos más que el cumplimiento de un horario.

ii. Evaluación de riesgos

Las EFS han interiorizado la importancia de la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, una gestión de riesgos alineada a la planificación estratégica.

Además, existen prácticas para orientar controles permanentes a las actividades en puestos susceptibles para cometer fraude. En el supuesto de detectar, a través de esos controles permanentes, alguna anomalía o irregularidad, la alta dirección inmediatamente toma las acciones pertinentes incluyendo, de ser necesario, el desplazamiento del responsable. Sobre esta materia, se utiliza la normativa internacional, incluyendo ISO 31000:2009 “Gestión de riesgos. Principios y directrices” y ISO 37001:2017 Sistemas de Gestión antisoborno, para identificar y tratar tanto los riesgos de gestión como los de corrupción y así diseñar circuitos operativos de los sistemas sustantivos y de gestión que lo contemple.

iii. Actividades de control

Respecto de las actividades de control, se puso de manifiesto la utilización de normativa internacional como ISO/IEC 27001 y ISO/IEC 27002, sobre Seguridad de la información y Buenas prácticas para la seguridad de la información.

Además, una EFS indica contar con un sistema integrado de administración financiera, desarrollado por el Ministerio de Economía, el cual funciona como un conjunto de sistemas conexos que dan soporte a la gestión presupuestaria, financiera y contable del sector público con el objeto de posibilitar efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público.

Aunado a lo anterior, las EFS se apoyan en gran medida con las actividades de control diseñadas por la auditoría interna, quienes generan insumos importantes para el mejoramiento continuo.

Algunas EFS han desarrollado herramientas tecnológicas que les permiten adecuar sus procesos de control y abordarlos eficientemente.

Una EFS señala haber desarrollado diversas iniciativas con el objetivo de dar más consistencia al proceso de elección de las acciones de control, considerando criterios de materialidad, relevancia, riesgo y oportunidad.

iv. Información y comunicación

En relación con este componente, tal y como se señaló en el primer informe de aplicación del ICI, las EFS manifiestan sentirse apoyadas por los sistemas tecnológicos integrados que les hacen posible gestionar la documentación en forma electrónica y oportuna.

Se cuentan con prácticas para publicar la información a través de internet: tales como: informes, videos, normativa y aspectos vinculantes con partes interesadas.

Una EFS indica que forma parte de un Sistema Integrado de Administración Financiera del Gobierno Federal (SIAFI) que consiste en el principal instrumento utilizado para el registro, seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, financiera y patrimonial del Gobierno, por lo tanto utiliza sistemas de registros que no se administran internamente.

Asimismo, a efectos de promover la buena gobernanza, la búsqueda del valor público, transparencia y la rendición de cuentas dentro del componente de información, algunas EFS manifiestan poseer un sistema de participación ciudadana para que la población pueda presentar sus denuncias.

v. Actividades de Supervisión

Algunas EFS han implementado como parte de la supervisión evaluaciones periódicas del sistema de control interno a efectos de verificar su funcionamiento y establecer mejoras, en este sentido se emiten políticas para regular este proceso. De dichas evaluaciones surgen planes de mejora con la identificación de los responsables de su implementación y con definición de plazos para ésta.

Además, la comunicación sobre las metas y resultados de los indicadores incorporados dentro del plan anual operativo se manifiesta en el informe de memoria anual. Aunado a esta práctica, evaluaciones trimestrales del Plan Operativo Institucional, en las que se identifica el grado de cumplimiento de las metas programadas de cada unidad orgánica de la EFS; estos resultados, son remitidos al Despacho del Contralor General para que sean tomados como insumos para la toma de decisiones.

Oportunidades de mejora

La aplicación de la herramienta también facilitó la detección de oportunidades de mejoras para las EFS. A continuación se presentan, para las doce EFS participantes, por componente del sistema, las más relevantes mencionadas por ellas en sus autoevaluaciones.

i. Entorno de control

- Establecer un instrumento administrativo para medir el clima organizacional.
- Elaborar un documento específico para integrar la ética dentro de la estrategia institucional, dado que se pueden encontrar documentos dispersos sobre ambas temáticas a nivel institucional careciendo de eficiencia en los procesos.
- Sistematizar reportes operativos sobre administración de riesgos por cada departamento o unidad de la EFS para que sea valorado por el nivel jerárquico, en forma periódica, como parte de la estrategia institucional.

- Necesidad de fortalecer los planes de personal respecto a la sucesión para prever la dotación de funcionarios que sustituyan a quienes dejan la entidad.
- Actualizar documentos relevantes que permitan garantizar la calidad del trabajo fiscalizador, tal como el código de ética con el respectivo detalle los valores organizacionales, el cual debe estar oficializado y divulgado. Cabe mencionar que la Norma de auditoría para Entidades de Fiscalización Superior 30, “Código de ética”, (ISSAI-30 por sus siglas en inglés), actualizada para el año 2016, ofrece una guía sobre cómo integrar los valores de la actividad profesional con las situaciones particulares de la EFS y la vida privada de los fiscalizadores.
- Desarrollar un proyecto de evaluación del desempeño por competencias de los funcionarios, para disponer de un enfoque más objetivo en el desarrollo de capacidades de talento humano.

ii. Evaluación de riesgos

Se identifica una oportunidad de mejora en la formulación de políticas específicas para identificar, analizar y evaluar los riesgos; específicamente los de fraude, asociados a incentivos, presiones y las racionalizaciones. Lo anterior de la mano de una capacitación suficiente y apropiada para abordar el tema en cada área de la institución, preferiblemente por medio de una unidad coordinadora.

iii. Actividades de control

Algunas EFS detectaron la conveniencia de establecer una estructura formal del departamento de tecnologías de información (o similar) que contemple los roles y responsabilidades de los funcionarios. Asimismo, realizar una actualización de metodologías y formalizar las que están en proceso, así como las respectivas capacitación y divulgación con posterioridad.

Se manifestó la necesidad de abordar un plan estratégico de tecnologías de información que evidencie resultados de un proceso de planificación en esa materia, vinculado con la planificación institucional y la continuidad de los servicios de tecnologías de información en la institución. En general, sobre el tema tecnológico se visualiza la pertinencia de concederle mayor importancia y de sumarle recursos para ampliar y crear controles de acceso físico y electrónico, así como para fortalecer la seguridad y la protección de la información, de modo que los riesgos asociados se minimicen a un nivel tolerable. Así como la necesidad de un Plan de Continuidad del Servicio de Tecnología.

iv. Información y comunicación

En su mayoría, las oportunidades de mejora detectadas por las EFS en relación con este componente se asocian a la conveniencia de utilizar las bondades de los sistemas informáticos internos para el acceso de partes interesadas a la información pública, de manera que se propicien la participación ciudadana y la transparencia institucional. Además, se enfatiza en la necesidad de

contar con un sistema de información que integre todo el proceso contable y de esta forma mejorar la generación de información en forma precisa y oportuna para la toma de decisiones.

Finalmente, se identifica la necesidad de poner en marcha un marco de gestión para la calidad de la información, que promueva la transparencia y rendición de cuentas.

v. Actividades de supervisión

La principal oportunidad de mejora mencionada por las EFS radica en incorporar las autoevaluaciones de control interno en los sistemas de información, de modo que sea posible obtener la información sobre el particular de una manera oportuna y confiable y con un costo menor.

b. RESULTADOS POR PRINCIPIOS

El modelo COSO 2013 identifica diecisiete principios vinculados con cada componente funcional del sistema de control interno. Los resultados de la aplicación del ICI pueden especificarse en términos de esos principios, según se indica a continuación.

i. Compromiso con la integridad y los valores éticos

De las 12 EFS que han participado en la aplicación de la herramienta ICI, 8 EFS cumplen a cabalidad el principio Compromiso con la integridad y los valores éticos, el cual alude a una serie de características importantes mencionadas en el Informe COSO 2013, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Difusión de la importancia de la integridad y de los valores éticos al apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- Establecimiento de normas de conducta.
- Evaluación del desempeño de profesionales y equipos con respecto a las normas de conducta.
- Abordaje oportuno y sistemático de las desviaciones con respecto a las normas de conducta.

Gráfico 2

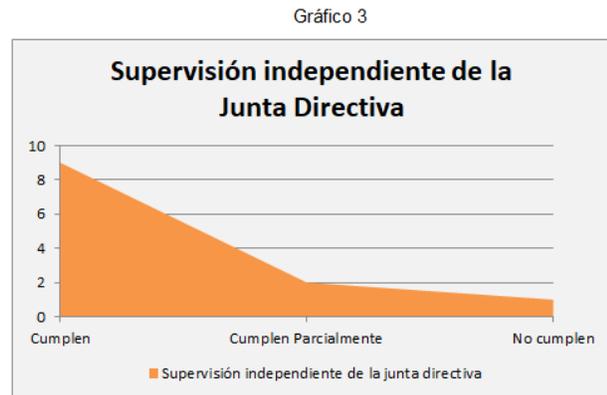


Fuente: Elaboración propia

ii. Supervisión independiente de la Junta Directiva²

Un grupo de 9 EFS cumplen a cabalidad con el principio Supervisión independiente de la Junta Directiva. Algunas características importantes de este principio mencionadas en el Informe COSO 2013, que podrían ser valoradas con fines de mejora por todas las entidades son:

- Identificación y aceptación de las responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas.
- Formulación de preguntas relativas a la alta dirección y adopción de medidas proporcionadas.
- Personal con experiencia a la hora de efectuar evaluaciones y en la toma de decisiones.
- Ejercicio de la supervisión sobre el diseño, la implementación y la ejecución del control interno.



Fuente: Elaboración propia

iii. Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia

Este principio de Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad es cumplido a cabalidad por 11 EFS de las 12 que han participado (92%), siendo que la restante no cumple con el principio.

Entre las características de relevancia mencionadas en el Informe COSO 2013 para este principio están:

- Disponibilidad de múltiples estructuras para apoyar el logro de los

objetivos.

- Designación y evaluación de líneas de comunicación de información para cada estructura de la organización.

² En el caso de los organismos públicos debe entenderse la Junta Directiva como el equivalente de la máxima jerarquía, sea unipersonal y colegiada, según el marco jurídico pertinente.

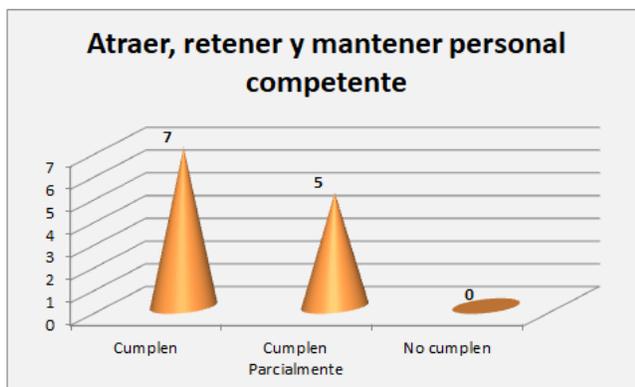
- Delegación de facultades, definición de responsabilidades y uso de tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones.

iv. Atraer, retener y mantener personal competente

El principio de principio de Atraer, retener y mantener personal competente, incluye características tales como:

- Establecimiento de políticas y prácticas que respalden la consecución de objetivos.
- Evaluación de las competencias existentes en la organización.
- Asignación de mentores y formación a profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal.
- Desarrollo de planes de contingencia en asignación de responsabilidades importantes para el control interno.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

De las 12 EFS que han participado en la aplicación de la herramienta ICI, 7 de ellas cumplen con este principio y 5 lo cumplen parcialmente.

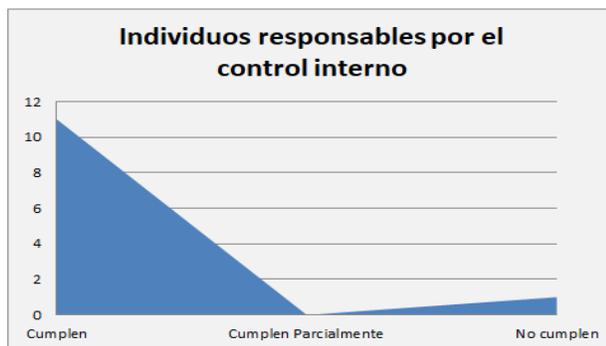
v. Individuos responsables por el control interno

En cuanto al principio Individuos responsables por el control interno, se tiene que 11 de las 12 EFS cumplen a cabalidad con este principio, mientras que una de ellas no cumple.

Dentro de las características incluidas en el Informe COSO 2013 para este principio están:

- Aplicación de la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.
- Establecimiento de parámetros de medición del desempeño, incentivos y recompensas.
- Evaluación de los parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas para mantener relevancia.

Gráfico 6



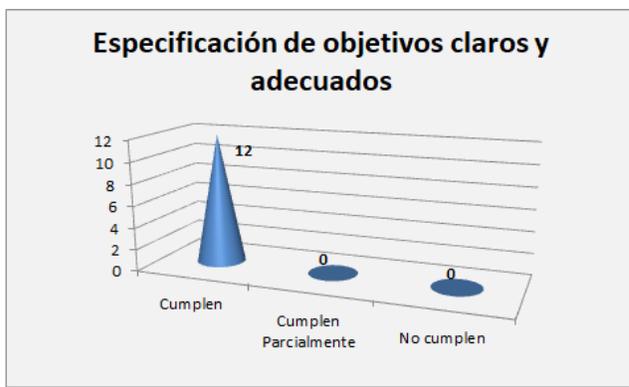
Fuente: Elaboración propia

- Consideración de presiones excesivas.
- Evaluación de desempeño y recompensas o aplicación de medidas disciplinarias a los profesionales según sea necesario.

vi. Especificación de objetivos claros y adecuados

Todas las 12 EFS participantes (100%) cumplen el principio Especificación de Objetivos claros y adecuados. En síntesis las características de este principio según el Informe COSO 2013 se refieren a los siguientes asuntos:

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

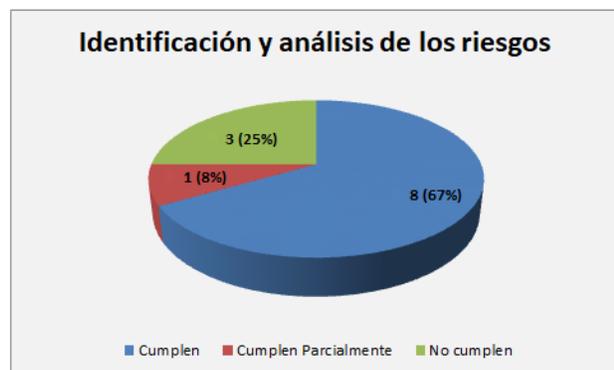
- Reflejo de las opciones elegidas por la dirección, las actividades de la entidad, las leyes y regulaciones externas.
- Consideración de la tolerancia al riesgo, de la materialidad y del nivel de precisión necesario.
- Formación de una base para la asignación de recursos.
- Cumplimiento de las normas y los marcos establecidos externamente, así como de las normas contables aplicables.
- Inclusión de objetivos de desempeño financiero y de operaciones.

vii. Identificación y análisis de los riesgos

De las EFS participantes, 8 manifiestan que se observa el principio de Identificación y análisis de riesgos, 1 señala que cumple parcialmente este principio, mientras que 3 de ellas no lo cumplen. En relación con este principio, el Informe COSO 2013 señala estas características:

- Inclusión de los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y función.
- Análisis de factores internos y externos.
- Implicación de los niveles apropiados de dirección.

Gráfico 8



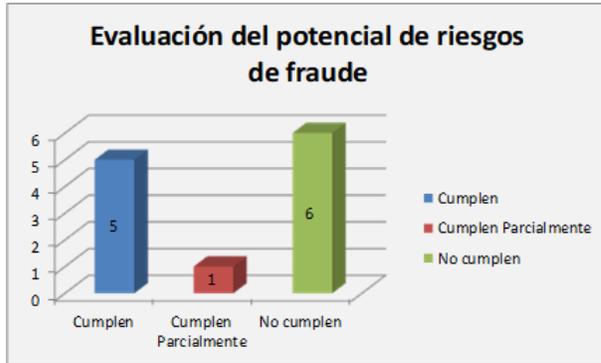
Fuente: Elaboración propia

- Estimación de la importancia de riesgos identificados
- Determinación de cómo se debe responder al riesgo.

viii. Evaluación del potencial de riesgos de fraude

La mitad de las EFS participantes (esto es 6 de 12) no cumplen el principio de Evaluación del potencial de riesgos de fraude, lo cual representa una gran oportunidad de mejora en cuanto a la atención de este tema en particular y reforzar las medidas de control interno para mantener este tipo de riesgo administrado.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

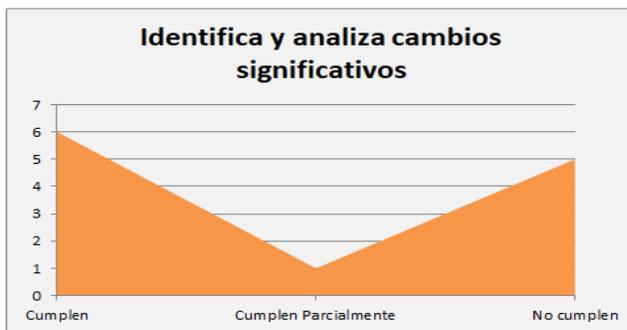
- Evaluación de incentivos y precisiones.
- Evaluación de oportunidades.
- Evaluación de actitudes y justificaciones.

Al respecto, conviene mencionar las siguientes características importantes, incluidas en el Informe COSO 2013 para el cumplimiento de este principio:

- Tiene en cuenta distintos tipos de fraude.

ix. Identificación y análisis de cambios significativos

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de los cambios en el entorno externo.

Se identificó que 5 de las 12 EFS no cumplen con el principio relativo a la Identificación y el análisis de cambios significativos. Este principio cuenta con una serie de características importantes mencionadas en el Informe COSO 2013 entre las que cabe destacar:

- Análisis de los cambios en el modelo de negocio
- Evaluación de cambios en la alta dirección

x. Selección y desarrollo de actividades de control

El 75% de las EFS participantes, es decir 9 EFS, reportaron el cumplimiento del principio de Selección y desarrollo de actividades de control, por su parte 2 lo cumplen de forma parcial y una de ellas no cumple con este principio, cuyas características importantes, según el Informe COSO 2013 incluyen:

- Integración del desarrollo de controles con la evaluación de riesgos.
- Consideración factores específicos de la entidad.
- Identificación de procesos relevantes.
- Evaluación de distintos tipos de actividades de control.
- Valoración de a qué nivel se aplican las actividades.
- Facilitación de la segregación de funciones.

Gráfico 11



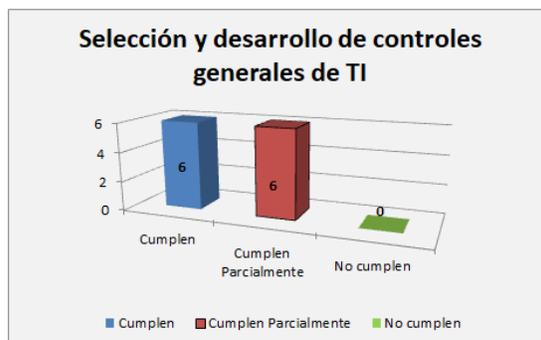
Fuente: Elaboración propia

xi. Selección y desarrollo de controles generales de TI

Un grupo de 6 EFS cumplen el principio Selección y desarrollo de controles generales de TI, 6 de ellas lo cumple parcialmente. Las características importantes de este principio mencionadas por el Informe COSO 2013 incluyen:

- Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.
- Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.
- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.
- Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.

Gráfico 12



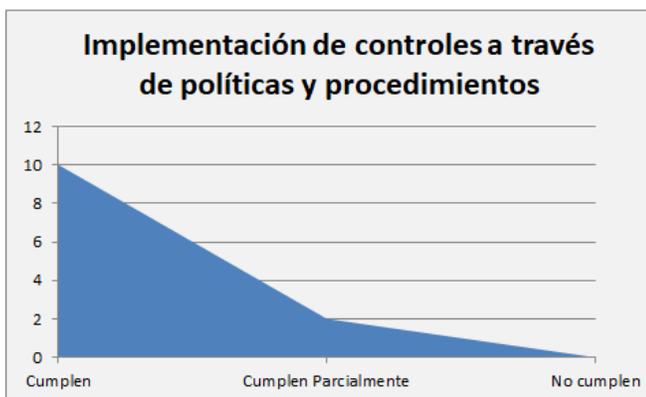
Fuente: Elaboración propia

xii. Implementación de controles a través de políticas y procedimientos

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la herramienta ICI, 10 de los países participantes satisfacen de manera total el principio Implementación de controles a través de políticas y procedimientos, mientras que 2 lo hacen de forma parcial. Este principio reúne las siguientes características importantes de conformidad con el Informe COSO 2013:

- Establecimiento de políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones de la dirección.
- Definición de responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos.
- Ejecución en el momento oportuno
- Adopción de medidas correctivas
- Puesta en práctica por personal competente.
- Revisión de políticas y procedimientos.

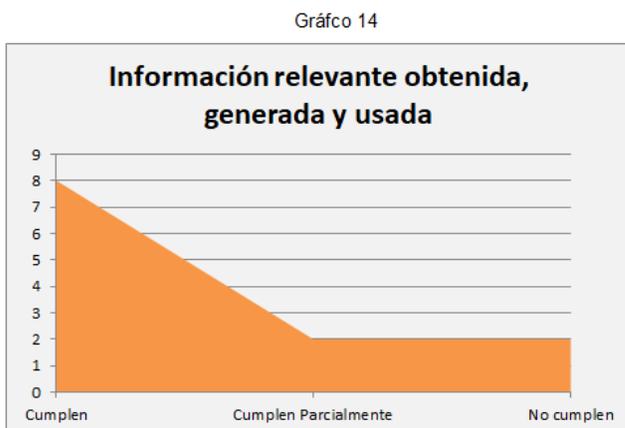
Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

xiii. Información relevante obtenida, generada y usada

El principio de Información relevante obtenida, generada y usada contiene entre sus características importantes mencionadas en el Informe COSO 2013 las siguientes:



Fuente: Elaboración propia

- Identificación de requisitos de información.
- Captura de fuentes de datos internas y externas.
- Procesamiento de datos relevantes y transformación de estos en información.
- Mantenimiento de la calidad a lo largo de todo el proceso.
- Evaluación de costos y beneficios.

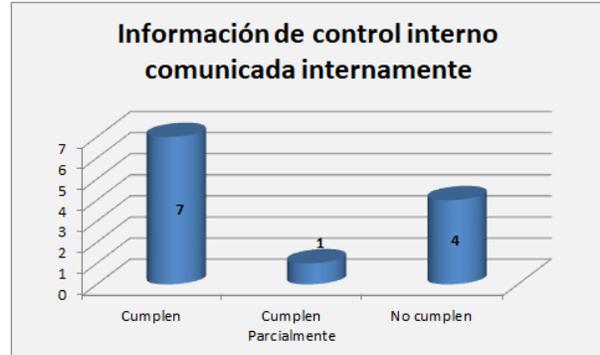
De las 12 EFS, 8 de ellas cumplen a cabalidad con dicho principio, 2 de ellas lo hacen de forma parcial y las 2 restantes no cumplen con este principio.

xiv. Información de control interno comunicada internamente

El 58% de las EFS participantes (7 de 12) aplican el principio Información de control interno comunicada internamente, sin embargo 4 de ellas no lo aplican y 1 lo hace parcialmente. De conformidad con el Informe COSO 2013, a este principio le corresponden las siguientes características importantes:

- Comunicación de información sobre control interno.
- Comunicación con el consejo de administración.
- Disponibilidad de líneas de comunicación independientes.
- Selección del método de comunicación pertinente.

Gráfico 15



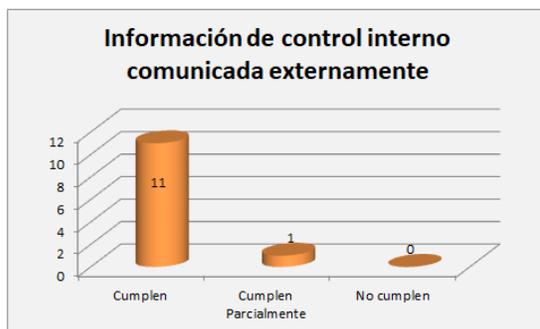
Fuente: Elaboración propia

xv. Información de control interno comunicada externamente

En cuanto al principio de Información de control interno comunicada externamente, 11 de las 12 EFS lo cumplen de forma cabal, mientras que 1 lo hace parcialmente. Este principio cuenta con una serie de características importantes que se mencionadas en el Informe COSO 2013 entre las que cabe destacar:

- Comunicación con terceros externos.
- Aceptación de comunicaciones entrantes.
- Comunicación con el consejo de administración.
- Disponibilidad de líneas de comunicación independientes.
- Selección del método de comunicación pertinente.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

xvi. Evaluaciones continuas y/o separadas

El principio Evaluaciones continuas y/o separadas se observa cumplido de forma completa en 10 EFS. Las características importantes para destacar al respecto, según el Informe COSO 2013, son:

- Consideración de una combinación de evaluaciones continuas y separadas.
- Atención al ritmo de cambio.
- Definición de referencias para las evaluaciones.
- Empleo de personal capacitado.
- Integración con los procesos de negocio.
- Ajuste del alcance y de la frecuencia.
- Objetividad en la evaluación.

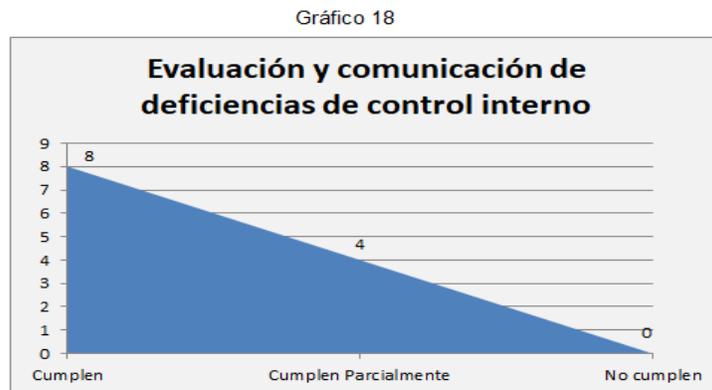


Fuente: Elaboración propia

xvii. Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno

Dos terceras partes de las EFS (9 de 11) reportan cumplimiento del principio Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno, entre cuyas características importantes cabe destacar:

- Evaluación de los resultados.
- Comunicación de las deficiencias.
- Monitoreo de las medidas correctivas.



Fuente: Elaboración propia

c. RESULTADOS CONSOLIDADOS

El siguiente cuadro resume todo lo señalado en términos del cumplimiento de los componentes y los principios de control interno por parte de las 12 EFS que han venido participando en la aplicación de la Herramienta ICI:

Cuadro 1

Resumen de cumplimientos de componentes y principios de control interno por las EFS participantes según la aplicación de la herramienta ICI al 2020

Componente y principios	Cumple			Total EFS
	Cumple	parcial	No cumple	
Entorno de control				
Compromiso con la integridad y los valores éticos	8	3	1	12
Supervisión independiente de la junta directiva	9	2	1	12
Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad	11	0	1	12
Atraer, retener y mantener personal competente	7	5	0	12
Individuos responsables por el control interno	11	0	1	12
Evaluación de riesgos				
Especificación de objetivos claros y adecuados	12	0	0	12
Identificación y análisis de los riesgos	8	1	3	12
Evaluación del potencial de riesgos de fraude	5	1	6	12
Identifica y analiza cambios significativos	6	1	5	12
Actividades de control				
Selección y desarrollo de actividades de control	9	2	1	12
Selección y desarrollo de controles generales de TI	6	6	0	12
Implementación de controles a través de políticas y procedimientos	10	2	0	12
Información y comunicación				
Información relevante obtenida, generada y usada	8	2	2	12
Información de control interno comunicada internamente	7	1	4	12
Información de control interno comunicada externamente	11	1	0	12
Actividades de supervisión				
Evaluaciones continuas y/o separadas	10	1	1	12
Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno	8	4	0	12

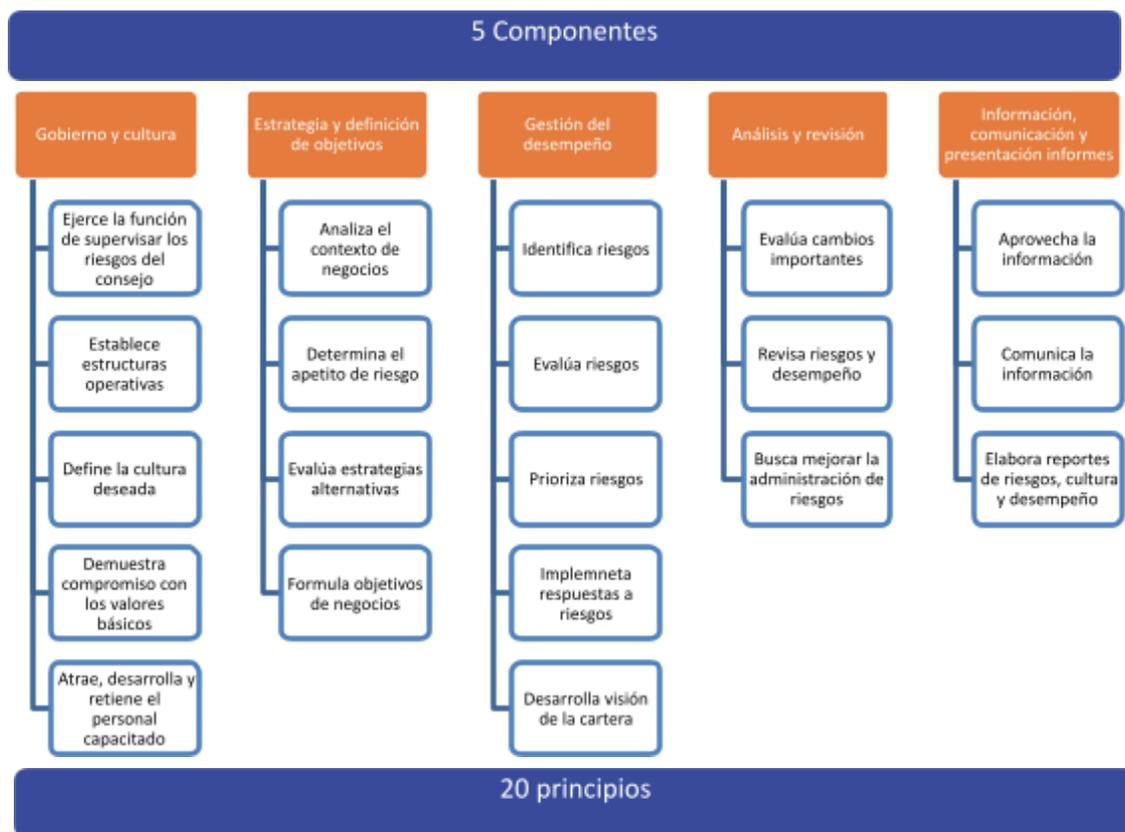
Fuente: Elaboración Propia

En general, las EFS de la región han manifestado orientar esfuerzos de mejora continua en los procesos institucionales basados en prácticas internacionales. Se observan algunas diferencias entre éstas, pues algunas reportaron un cumplimiento de todos los principios considerados, en tanto otras sugieren alguna oportunidad de mejora, sobre todo en los componentes entorno de control y evaluación de riesgos.

En relación con la evaluación de riesgos, dos EFS reportaron total incumplimiento en la primera aplicación de la herramienta, en tanto las EFS que se sumaron a la evaluación en el año 2018 y en la del 2020 alcanzan cumplimientos parciales e identifican oportunidades de mejora, que se orientan al requisito de evaluación potencial de riesgo de fraude con la identificación y el análisis de los cambios significativos.

En línea con lo anterior, la nueva actualización de COSO 2017 provee una visión adicional con los riesgos estratégicos, esto implica integrarlos con la planificación estratégica y gestión del desempeño institucional. El documento técnico contiene 5 componentes y 20 principios con otra definición y enfoque, tal y como se detalla en la siguiente figura; no obstante, y sin perjuicio de la utilidad que pueden generar el ICI, es recomendable que cada EFS valore la posibilidad de actualizar el instrumento con el nuevo enfoque y buscar la mejora continua, tal y como se ha efectuado hasta la fecha.

Figura 1
Componentes y principios COSO ERM 2017



Para los componentes actividades de control e información y comunicación, evaluados en el ICI, las EFS refieren que hay camino por andar en el caso del principio de Selección y desarrollo de controles generales de tecnologías de información y la información de control interno comunicada internamente respectivamente.

En lo atinente a las actividades de supervisión, siete EFS reportan cumplimiento total y cinco lo refieren como parcial, estando la mayor oportunidad en el fortalecimiento de los procesos de evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno, correspondientes al último principio evaluado.

Capítulo III

Desafíos y oportunidades

Los resultados de la aplicación de la herramienta ICI aportan un conocimiento general del estado de los sistemas de control interno en las EFS que participaron y proporciona un parámetro de revisión interno con base en los resultados de sus pares; a su vez este informe pretende adicionar información relevante en esta materia para todas las EFS de OLACEFS y promover la utilización de este tipo de instrumentos que fomentan autoevaluaciones y mejora continua institucional, en circunstancias donde las EFS no pueden cubrir todo el ámbito de control, dado la limitación de recursos.

Aunado a lo anterior, se permite que las entidades emprendan el camino hacia el mayor fortalecimiento de sus procesos operativos, planteen desafíos para ellas y para la propia OLACEFS, pero igualmente existen oportunidades que deben aprovecharse en el proceso de enfrentarlos.

3.1. Desafíos

La herramienta permite que las EFS aborden desafíos relacionados con sus actividades fiscalizadoras, las instituciones fiscalizadas y los usuarios interesados en la mejora de los servicios del sector público y la transparencia de la información. Los principales desafíos identificados son los siguientes:

- Es importante que cada EFS sea ejemplo como institución que busca la mejora continua de sus procesos, la autoevaluación y la promoción de una cultura de control interno, tal y como lo establece la INTOSAI-P 12 El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores -marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos³. En este sentido, cuerpos normativos internacionales como el COSO, han actualizado sus enfoques hacia mecanismos integrales basados en estrategias institucionales, que garantizan la sostenibilidad de la institución a largo plazo.
- La sociedad y las instituciones van actualizando sus procesos en procura de mejorar; en esta línea, la EFS debe buscar continuamente medios innovadores para promover iniciativas de avance constante para maximizar sus recursos en la fiscalización de la hacienda pública y en el fortalecimiento de su control interno.

³ Los Principios INTOSAI son emitidos por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés) comp parte del Marco INTOSAI de Pronunciamientos Profesionales

- En su esfuerzo por contribuir a una mejor gestión pública, cada EFS debe tener una imagen bien informada del estado de las instituciones que fiscaliza. Tratándose del control interno, existe el reto de medir la situación actual de los sujetos pasivos, para lo que es válido considerar el eventual uso del ICI o de un instrumento similar, y ejecutar un proyecto con base en éste, que permita recabar información y definir estrategias y mecanismos de fortalecimiento institucional, dentro de los cuales el control interno es un pilar ineludible.
- Se requiere compromiso de las autoridades con el control interno, con una estrategia que incluya: campañas de divulgación, actividades para fomentar la ética y los valores institucionales, compromiso con la institución y el valor público, entre otros.
- Con este proyecto OLACEFS promueve la necesidad de extender a otras EFS la aplicación del ejercicio de valoración del control interno con la herramienta ICI, a la fecha han sido 12 las EFS que han participado en la aplicación de la herramienta, sin embargo queda el desafío de que otros miembros de la organización se puedan ver beneficiados de la detección de oportunidades de mejora.
- Durante la aplicación del 2020 se tuvo la participación por segunda ocasión de una EFS que ya había aplicado en el 2016, teniendo así la oportunidad de identificar el avance que ha mostrado en los últimos años en el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno, gracias a las acciones que se hayan generado luego de su primera evaluación. De igual forma logra identificar aquellas acciones que aún deben ser implementadas para poder cerrar las brechas existentes en algunos de los principios del control interno y lograr robustecerlo aún más. El desafío será llamar la atención de aquellas EFS que ya han participado a seguir promoviendo dentro de sus prácticas esta autoevaluación y de esta forma conocer los avances que han podido lograr a lo largo de estos años.

3.2. Oportunidades

En el proceso de implementar acciones para aprovechar los resultados de este ejercicio, así como para enfrentar los desafíos mencionados, las EFS encuentran oportunidades como las siguientes:

- Participar en el ejercicio de aplicación de la herramienta, hace que las EFS identifiquen asuntos a los cuales pueden prestar atención para fortalecerse; focalizar pasos hacia la materialización de las mejoras pueden ser paulatinos, pero al final podría redundar en un beneficio para el cumplimiento de las respectivas misiones, en un desempeño vigorizado y en una mayor satisfacción de las necesidades de la colectividad.
- Una vez entendido y madurado el proceso, las EFS pueden replicar la aplicación de la herramienta a los organismos fiscalizados, que les permita generar resultados como insumos para la toma de decisiones y generar un ambiente de mejora continua. Ya algunas EFS lo han venido haciendo, algunos con una o dos de sus entidades fiscalizadas y otras con un grupo más grande de ellos.

- Se generan ideas de lo que significa desarrollar iniciativas similares y de la relevancia que engloban una la definición y cumplimiento de alcances y tiempos. Por otro lado, les permitió saber que cuentan con entidades similares que han avanzado en asuntos que algunas están emprendiendo, lo que constituye un acervo de información y conocimiento.
- A pesar de eventuales diferencias entre el universo de fiscalización y los recursos disponibles en las EFS, el uso de herramientas de bajo costo como el ICI permite no solo promover que las instituciones fiscalizadas se auto evalúen, sino también generar resultados que sirvan como insumos para orientar la asignación de recursos de las EFS a los diferentes esfuerzos de fiscalización y enfatizar en aquellos asuntos que requieren mayor atención.
- La disponibilidad de herramientas tecnológicas se ha incrementado a nivel global, y por medio de ellas se facilita la comunicación entre las EFS y entre éstas y sus sujetos pasivos. Ello hace posible compartir conocimientos, herramientas y experiencias, así como desarrollar proyectos con una cobertura mayor y en tiempos más reducidos.

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

El ejercicio conducido por OLACEFS mediante la iniciativa dentro de la Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza en colaboración de la EFS de Costa Rica, demuestra la utilidad de herramientas diferentes de una auditoría en sentido estricto, como medio para identificar necesidades de fortalecimiento de la gestión, a partir de las cuales se diseñen mecanismos que a bajo costo conduzcan a vigorizar los servicios prestados por las instituciones. En el caso del control interno, la herramienta ICI aportó a las EFS participantes en este proyecto, una visión general del estado de sus sistemas de control como punto de partida para enfocar aquellos principios y componentes que requieren mayor atención.

Aunado con lo anterior, pese a que el instrumento no garantiza resultados de gestión, sí genera seguridad razonable de contar con mecanismos formales para el logro de objetivos institucionales que permiten generar inversión de control interno para garantizar resultados de manera sostenida y estructural en la gestión a largo plazo, independientemente de quien administre la institución, coadyuvando así a lograr una gestión más eficiente y eficaz.

Destacan las oportunidades de mejora en el componente de evaluación de riesgos; al respecto, merece atención la necesidad de fortalecer el compromiso con la integridad y los valores éticos y la conducción de actividades de identificación y análisis de riesgos y la consideración del riesgo de fraude dentro de su control interno, así como la necesidad de considerar la nueva dinámica de prácticas internacionales en la materia como COSO ERM 2017.

4.2. Recomendaciones

Teniendo presentes los resultados de la aplicación de la herramienta ICI, es posible enunciar las siguientes recomendaciones:

- Lo más enriquecedor de participar en una evaluación de herramientas de esta naturaleza es aprovechar la información para buscar los desafíos y diseñar estrategias internas que se aboquen a enfrentarlos. A los efectos, conviene aprovechar las oportunidades que también se mencionan en este reporte.
- Enfocar los esfuerzos y acciones en los principios respecto de los cuales se da un cumplimiento parcial o nulo, de modo que su implementación conduzca a vigorizar los componentes relacionados y los sistemas de control interno como un todo. Es importante que se analicen las características relevantes de esos principios para determinar con mayor facilidad los mecanismos de cumplimiento que podrían implementarse. En ese proceso, es menester que las EFS valoren si la aplicación limitada de los principios respectivos obedece a una decisión interna o a la aplicación de normas jurídicas o técnicas vigentes y de obligatoria observancia.
- La cooperación entre organizaciones homólogas debe continuar, como recurso de crecimiento mutuo, de modo que las entidades con menor cumplimiento puedan acudir a las que reportan una mejor situación y utilizar sus emprendimientos como referencia para desarrollar sus propias mejoras.
- A partir de la experiencia de un instrumento como el ICI, y con el apoyo de normativa técnica internacional como el COSO ERM 2017, elaborar herramientas para medir la gestión de riesgos empresarial a nivel del sector público, lo cual permite focalizar áreas vulnerables y tomar de decisiones para orientar esfuerzos según priorización, con el afán de cumplir los objetivos institucionales.
- Valorar la rotación de otras EFS pertenecientes a la Comisión, para la coordinación de la aplicación del instrumento en aplicaciones futuras, con el fin de lograr otras visiones distintas a los instrumentos y el análisis derivado de la información recopilada.

Anexo
HERRAMIENTA DEL ÍNDICE DE CONTROL INTERNO (ICI)

1	Componente SCI	Principio	Punto de enfoque	Pregunta	Explicación de la pregunta	R/ Sí o No	Peso	Valor	Referencia al documento probatorio	Observaciones
1.1.1	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	1 a 4	¿Se ha formulado, ejecutado y evaluado una estrategia para incorporar la ética en la cultura organizacional y para prevenir el fraude y la corrupción?	En pro del fortalecimiento del sistema de control interno y la gestión institucional, la entidad debe diseñar y ejecutar una estrategia para promover la ética entre el jerarca, los titulares subordinados y el resto de los funcionarios.		10			
1.1.2	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	1 y 2	¿La institución ha promulgado o adoptado un código de ética u otro documento que reúna los compromisos éticos de la institución y sus funcionarios?	Se refiere a la elaboración, adopción y divulgación de un código de ética u otro instrumento similar, que estipule el conjunto de valores, normas y principios deseables en la institución. El código puede ser elaborado por la propia entidad o bien adoptarse de una fuente externa congruente con la actividad institucional o que la supervise. En cualquier caso, debe existir evidencia de que la emisión o adopción fue oficializada por el jerarca.		10			
1.1.3	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	1	¿La misión y valores de la institución incluyen el compromiso con la integridad y valores éticos?	Para que las operaciones que realice la institución sean desarrolladas en un marco ético, transparente, económicas, eficientes y efectivas, que guarde una consistencia con la integridad y valores éticos, que deben ser incorporadas y visibles en la misión y valores de la institución.		10			
1.1.4	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	1	¿El Reglamento de Trabajo o conjunto de políticas y directrices de Recursos Humanos, se vincula con el Código de Ética de la institución?	En pro de asegurar la obligatoriedad y reconocimiento en el cumplimiento del el Código de Ética de la institución es importante que esté vinculado con el Reglamento de trabajo o políticas y directrices de Recursos Humanos. Este reglamento o políticas indican el horario, vestimenta, procedimientos para solicitar licencias o regulaciones internas		10			

1.1.5	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	1 y 2	¿La institución revisa periódicamente los Reglamentos de infracción y sanciones para asegurar que la totalidad de conductas constitutivas de infracción sean sujetas a sanción?	A fin de evitar infracciones recurrentes en la institución es necesario asegurar la incorporación de conductas que constituye una infracciones		10		
1.1.6	Entorno de control	Compromiso con la integridad y los valores éticos	3 y 4	¿La institución ha establecido mecanismos para prevenir, detectar y corregir situaciones contrarias a la ética?	Idealmente, los mecanismos deben ponerse de manifiesto en políticas o regulaciones internas. Además, pueden incluir talleres de valores, actividades de integración, esfuerzos de divulgación continua de la conducta que debe mantener un funcionario ético, evaluaciones del comportamiento ético, capacitación a nuevos funcionarios, así como medidas de protección a los funcionarios cuando hagan una denuncia sobre alguna acción incorrecta.		10		
1.2.1	Entorno de control	Supervisión independiente de la junta directiva	4 y 5	¿El superior jerárquico institucional analiza periódicamente los riesgos asociados al entorno operativo de la entidad (o es informado de los análisis respectivos) e instruye a la administración para que emprenda medidas para gestionarlos?	Como responsable en última instancia del sistema de control interno y del desempeño institucional, el superior jerárquico debe estar al tanto de los riesgos relevantes y las medidas de administración aplicables. Su labor es de supervisión, en tanto corresponde a la administración de línea aplicar las medidas pertinentes para gestionar los riesgos.		10		

1.3.1	Entorno de control	Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad	1 a 3	¿La institución cuenta con un manual de puestos o similar, debidamente oficializado y actualizado, que identifique las responsabilidades de los funcionarios, así como las líneas de autoridad y reporte correspondientes?	Un manual de puestos o similar (manual de descripción de puestos, manual de cargos, manual de perfil de puestos, manual de funciones y competencias, entre otras denominaciones) especifica las actividades que debe cumplir el titular de cada puesto e identifica al superior al cual debe rendir cuentas. En toda institución debe disponerse de una regulación de ese tipo, debidamente actualizada (cuando se haya visto afectada por reestructuraciones, reformas u otras situaciones que requieran su modificación), así como aprobada por el máximo superior jerárquico institucional y comunicada a todos los funcionarios.	10			
1.4.1	Entorno de control	Atraer, retener y mantener personal competente	1	¿Se cuenta con políticas u otra normativa institucional, de conocimiento general, para el reclutamiento, la selección y promoción del personal?	Las políticas se emiten con miras a la contratación, retención y actualización de personal idóneo. Pueden formar parte de otras regulaciones institucionales atinentes a la gestión de los recursos humanos.	10			
1.4.2	Entorno de control	Atraer, retener y mantener personal competente	2 y 3	¿Se formula y ejecuta un programa anual de capacitación y desarrollo del personal?	El plan de capacitación tiene como propósito general identificar acciones de capacitación para preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mejorar destrezas, aclarar inquietudes, eliminar vicios y disminuir errores, todo ello mediante el suministro de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Para determinar el éxito de su implementación, debe realizarse el seguimiento correspondiente.	10			

1.4.3	Entorno de control	Atraer, retener y mantener personal competente	2 y 3	¿La entidad aplica algún instrumento para medir el clima organizacional al menos una vez al año?	La medición del clima organizacional aporta elementos de decisión con miras a la mejora continua de los procesos, de la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados y otros factores que inciden sobre el ambiente de control y, en general, sobre la gestión institucional. Es preciso que toda entidad realice una evaluación o medición de dicho clima, al menos una vez al año, utilizando uno o más instrumentos idóneos en sus circunstancias.	10			
1.4.4	Entorno de control	Atraer, retener y mantener personal competente	4	¿La institución aplica un plan de retención de personal (construir relaciones de mentoría, promover equidad de decisiones relativas al personal. antigüedad -experiencia, fomentar buen humor, construcción de autoestima individual, apoyo metas vida, desarrollo nuevas habilidades, iniciativa, creatividad, e innovación, flexibilidad laboral, remuneración y beneficios, otros) ?	A fin de promover un buen clima laboral, a través del reconocimiento de los logros alcanzados.	10			
1.4.5	Entorno de control	Atraer, retener y mantener personal competente	4	¿La institución ejecuta un plan de sucesión para prever la dotación de funcionarios que sustituyan a quienes dejan la entidad?	La institución debe prever el número aproximado de funcionarios que dejarán la entidad en un número de períodos determinado, y emprender medidas para asegurar que serán remplazados por otros individuos con los conocimientos y las capacidades necesarios, de manera que no se pierda el acervo institucional. Con ese propósito, corresponde elaborar un plan de sucesión, que incluya la preparación de los funcionarios actuales de menor rango, para que estén en capacidad de asumir las posiciones que quedarán vacantes a futuro, sin perjuicio de que se recurra, cuando ello sea razonable y necesario, a la contratación externa.	10			

1.5.1	Entorno de control	Individuos responsables por el control interno	1 a 5	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño de los funcionarios?	La medición del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, utilizando criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, los que deben aplicarse sin menoscabo de los derechos de los funcionarios. A los efectos, la institución debe definir y oficializar los procedimientos que utilizará.	10			
2.1.1	Evaluación de riesgos	Especificación de objetivos claros y adecuados	1 a 5	¿La declaración institucional de misión, visión y valores han sido promulgadas formalmente por máximo superior jerárquico institucional, y se han divulgado y promovido entre los funcionarios de todos los niveles?	La declaración de misión, visión y valores define la labor o la razón de ser de la institución, las metas que pretende conseguir y los principios sobre los que se asienta la cultura institucional, respectivamente. Se requiere un compromiso activo del jerarca en la construcción, comunicación e instauración y formación de la declaración, que concluye con su promulgación oficial. Además, se requiere su divulgación y promoción entre los funcionarios, mediante un programa formal y controlado.	10			
2.1.2	Evaluación de riesgos	Especificación de objetivos claros y adecuados	1 a 5	¿La institución cuenta con una política de riesgos, apropiada al propósito y contexto de la institución?	La política de riesgos debería incluir un compromiso de la institución con la gestión de riesgos en la institución y la mejora continua.	10			
2.2.1	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de los riesgos	1 a 4	¿La institución cuenta con una metodología oficializada para el proceso de evaluación de riesgos?	La metodología establecida en la institución debería ser congruente con lo definido en la norma INTOSAI GOV 9130.	10			
2.2.2	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de los riesgos	1 a 4	¿La institución cuenta con un Inventario de riesgos?	Resultado de la identificación y análisis de los riesgos, estos se van a inventariar a fin de hacer una evaluación posterior de los mismos.	10			
2.2.3	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de los riesgos	1 a 4	¿La institución cuenta con una matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) o Análisis y Evaluación de Riesgos?	A fin de evaluar los riesgos, la institución elabora una matriz de riesgos considerando la probabilidad e impacto, para identificar y priorizar los riesgos inherentes y residuales.	10			

2.2.4	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de los riesgos	2	¿Se han establecido objetivos claros, consistentes y alineados con las prioridades de la estrategia institucional, analizando los factores internos y externos, que permitan iniciar con mayor seguridad la identificación de riesgos que afecten negativamente dichos objetivos?	Es necesario que la Alta Dirección como los funcionarios y colaboradores tengan claro los objetivos institucionales para resguardarlos de riesgos que puedan afectarlos.	10			
2.2.5	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de los riesgos	5	¿Con base en la valoración de riesgos, la entidad determinó y estableció las medidas de administración de riesgos frente a la dinámica institucional?	Las medidas de administración de riesgos determinadas mediante la aplicación de la metodología establecida por la entidad, son la base para el establecimiento de las actividades de control, pues éstas tienen entre sus características la de responder al riesgo. La actualización de controles contribuye a eliminar o cambiar los que son inadecuados, obsoletos, inoperantes o poco efectivos.	10			
2.3.1	Evaluación de riesgos	Evaluación del potencial de riesgos de fraude	1 a 4	¿La organización cuenta con procedimientos formalizados para analizar y administrar los riesgos de fraude, considerando los incentivos, las presiones, las oportunidades y las racionalizaciones asociados a la eventual ocurrencia de esos fraudes?	Se requiere de un proceso para llevar a cabo el análisis y la administración de los riesgos de fraude, con el fin de evitar la materialización o minimizarlo al máximo.	10			
2.3.2	Evaluación de riesgos	Evaluación del potencial de riesgos de fraude	1. 2. 3. 4.	¿La Institución evalúa periódicamente la permanencia del personal asignado en puestos claves susceptibles a riesgos de fraude?	Es necesario que la Alta Dirección previamente identifique los puestos claves susceptibles a riesgos.	10			
2.3.3	Evaluación de riesgos	Evaluación del potencial de riesgos de fraude	1.2.3.4	¿La Institución ha elaborado una metodología para la identificación de riesgos de fraude y corrupción?	Es relevante que las EFS que tengan un nivel de madurez de control interno avanzado diseñen este documento	10			

2.4.1	Evaluación de riesgos	Identificación y análisis de cambios significativos	1 a 3	¿La organización cuenta con procedimientos formalizados para identificar, analizar y administrar los cambios del entorno, del modelo de negocios y de liderazgo que podrían impactar en el sistema de control interno?	Se requiere que la alta dirección realice esfuerzos en la formalización de procedimientos que midan el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.		10			
3.1.1	Actividades de control	Selección y desarrollo de actividades de control	6	¿La institución cuenta con un manual de funciones oficializado y actualizado?	El manual referido delimita las funciones y describe los procedimientos adoptados por la institución para llevar a cabo las diferentes actividades. Debe estar actualizado considerando los puestos de trabajo existentes en la institución; igualmente, se requiere su oficialización mediante la aprobación por la autoridad institucional competente según el marco jurídico que aplique a la entidad.		10			
3.1.2	Actividades de control	Selección y desarrollo de actividades de control	1	¿Se ha evaluado las actividades de control que garanticen respuestas para mitigar que los riesgos se lleven a cabo de manera eficaz? (principalmente riesgos de corrupción de funcionarios)	Las actividades de control determinadas por la institución deben ser evaluadas para comprobar su efectividad permanente en el tiempo.		10			
3.1.3	Actividades de control	Selección y desarrollo de actividades de control	1	¿Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude?	La rotación de personal en puestos claves evita la posibilidad de fraude.		10			
3.2.1	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	2	¿La institución ha establecido una estructura formal del departamento de TI (o similar), que contemple el establecimiento de los roles y las responsabilidades de sus funcionarios?	Un principio básico de control interno es la división de labores, mediante la cual se identifica a los responsables de ejecutar actividades y procesos que, sumados, contribuyen al logro de objetivos previamente establecidos. Lo anterior se pone de manifiesto en una estructura formal que defina roles y responsabilidades para cada uno de sus miembros.		10			

3.2. 2	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	1	¿La institución cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información vigente?	Debe existir un documento o un grupo de ellos que evidencie los resultados de un proceso de planificación en materia de TI vinculado con el proceso de planificación institucional. Estos documentos contendrán al menos objetivos, estrategias, indicadores y reservas presupuestarias que estarán alineados con su contraparte institucional. Para que se considere oficial, debe haber sido emitido por la máxima autoridad jerárquica institucional.	10			
3.2. 3	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	1	¿La institución cuenta con un modelo de plataforma tecnológica que defina los estándares, regulaciones y políticas para la adquisición, operación y administración de la capacidad tanto de hardware como de software?	El modelo de plataforma tecnológica describe la configuración de los componentes tecnológicos de hardware y software de la organización y la forma en que estos se acoplan con los componentes descritos en el modelo de aplicaciones. Esta descripción está acompañada de los estándares, regulaciones y políticas para la adquisición, operación y administración de la capacidad de los componentes mencionados.	10			
3.2. 4	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	3	¿La institución ha oficializado lineamientos o políticas para la seguridad (tanto física como electrónica) de la información, así como procesos de administración y operación asociados a ellos?	Como medida final, se pretende la implementación de una arquitectura de seguridad institucional de la información. Para ello se requiere, al menos, visualizar las bases para dicha implementación, mediante un documento que demuestre la ejecución de un proceso de identificación de requerimientos generales de seguridad, amenazas y el marco legal y regulatorio aplicable a la institución.	10			
3.2. 5	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	3	¿La institución ha definido, oficializado y comunicado políticas y procedimientos de seguridad lógica?	La seguridad lógica alude a la seguridad en el uso de software y los sistemas, a la protección de los datos, procesos y programas, y al acceso ordenado y autorizado de los usuarios a la información. Involucra todas aquellas medidas establecidas para minimizar los riesgos de seguridad asociados con las operaciones que se efectúan utilizando TI. Como parte de esas medidas, las instituciones deben definir, oficializar y comunicar las políticas y los procedimientos pertinentes.	10			

3.2.6	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	2	¿Se han definido e implementado procedimientos para otorgar, limitar y revocar el acceso físico al centro de cómputo y a otras instalaciones que mantienen equipos e información sensibles?	Los aspectos señalados por la pregunta son parte de los controles físicos mínimos en materia de TI.	10			
3.2.7	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	3	¿Se aplican medidas de prevención, detección y corrección para proteger los sistemas contra software malicioso (virus, gusanos, spyware, correo basura, software fraudulento, etc.)?	De acuerdo con la normativa vigente y con las sanas prácticas en materia de TI, la organización debe implementar las medidas de seguridad relacionadas con la operación de los recursos de TI y las comunicaciones, minimizar su riesgo de fallas y proteger la integridad del software y de la información.	10			
3.2.8	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	1	¿Existe un plan formal que asegure la continuidad de los servicios de tecnologías de información en la organización?	Toda institución debe mantener una continuidad razonable de sus procesos, de modo que su interrupción no afecte significativamente a los usuarios. Como parte de ese esfuerzo debe documentar y poner en práctica, en forma efectiva y oportuna, las acciones preventivas y correctivas necesarias con base en los planes de mediano y largo plazo de la organización, la evaluación e impacto de los riesgos y la clasificación de sus recursos de TI según su criticidad.	10			
3.2.9	Actividades de control	Selección y desarrollo de controles generales de TI	1	¿Las políticas de TI se comunican a todos los usuarios internos y externos relevantes?	Como medida de control, los usuarios de la información y, en general, de las facilidades de TI, deben conocer las políticas establecidas por la institución, de manera que tengan seguridad sobre el rol que les compete y las responsabilidades correspondientes.	10			

3.3.1	Actividades de control	Controles implementados a través de políticas y procedimientos	1	¿Se cuenta con un plan contable (compendio de políticas o similar) formalmente aprobado por las autoridades institucionales pertinentes?	El plan contable es una herramienta del proceso de contabilidad que debe contener en su estructura los aspectos necesarios para llevar a cabo la ejecución efectiva de los procesos relacionados con la contabilidad de la institución. La aprobación del plan contable por las autoridades institucionales pertinentes le da validez y promueve su efectiva aplicación. Es posible que la entidad adopte un plan contable emitido por una autoridad externa. En todos los casos, debe existir evidencia de la aprobación y de la orden de aplicación del plan, emitida por la autoridad institucional competente.	10			
3.3.2	Actividades de control	Controles implementados a través de políticas y procedimientos	1	¿Existe un manual de procedimientos que regule cada fase del proceso presupuestario, los plazos y los roles de los participantes?	La alta dirección, de acuerdo con sus competencias y con el apoyo de la persona o unidad encargada de la coordinación general del proceso presupuestario, deben emitir los manuales que rigen ese proceso y las directrices periódicas que se requieran para regular el desarrollo de sus diferentes fases.	10			
4.1.1	Información y comunicación	Información relevante obtenida, generada y usada	1 a 5	¿La información institucional está sistematizada de manera que integre los procesos de la entidad (planificación, presupuesto y evaluación)?	La sistematización de información permite la integración, el ordenamiento y la clasificación, bajo determinados criterios, relaciones y categorías, de todo tipo de datos.	10			
4.1.2	Información y comunicación	Información relevante obtenida, generada y usada	1 a 5	¿Se tiene implementado un sistema de información financiera que integre todo el proceso contable?	La integración del proceso contable en un sistema de información financiera asegura razonablemente la congruencia de los datos y los informes correspondientes, previene errores y duplicidades, propicia la interacción y actualización, y facilita la difusión de la información y su uso en la toma de decisiones.	10			
4.1.3	Información y comunicación	Información relevante obtenida, generada y usada	2	¿La organización considera fuentes de información internas y externas confiables para identificar información relevante en el control interno?	Fuentes internas: Resultado de las mejoras en los procesos y productos. Conocimientos adquiridos con la experiencia. Fuentes externas: Recopilación de información proveniente de proveedores y clientes. (Incluye información financieras y no financieras)	10			

4.2.1	Información y comunicación	Información de control interno comunicada internamente	2	¿Los avances en la implementación del SCI son comunicados a la alta dirección?	Considera información al detalle de procesos claves y el nivel de medición de desempeño del SCI	10			
4.2.2	Información y comunicación	Información de control interno comunicada internamente	4	¿Se ha oficializado en la institución un marco de gestión para la calidad de la información?	La organización debe generar la información de conformidad con los requerimientos de sus usuarios, con base en un enfoque de eficiencia y mejoramiento continuo. A los efectos, debe establecer un marco de gestión de la información que estandarice los criterios de calidad respectivos.	10			
4.3.1	Información y comunicación	Información de control interno comunicada externamente	1, 2, 4 y 5	¿La entidad utiliza medios electrónicos (cuando corresponda) que generen información que la ciudadanía pueda acceder en relación con las actividades y proyectos institucionales?	El uso cada vez mayor de las tecnologías de información en los procesos institucionales de contratación, implica la necesidad de mecanismos para que tanto los funcionarios como otros interesados puedan dar seguimiento, mediante algún medio electrónico, al avance en las actividades y proyectos institucionales de su legítimo interés.	10			
4.3.2	Información y comunicación	Información de control interno comunicada externamente	1	¿La organización tiene procesos implementados para la comunicación de información relevante y de manera oportuna a terceros (reguladores, sociedad civil, etc.)?	Establecer normativa de formulación de documentos al exterior minimiza la exposición al riesgo.	10			

4.3.3	Información y comunicación	Información de control interno comunicada externamente	2	¿La institución ha identificado, definido y comunicado los mecanismos por los que los ciudadanos pueden comunicar sus quejas, recomendaciones y otras manifestaciones, y los ha publicado o colocado en lugares visibles?	La entidad debe disponer de mecanismos de canalización de aspectos tales como inconformidades, reclamos, consultas, denuncias, sugerencias o felicitaciones respecto de la forma o el contenido con el que se brinda un servicio, presentadas por los usuarios ante la institución. Tales mecanismos deben estar a disposición de la ciudadanía en general, y la entidad debe controlar y registrar las manifestaciones que los usuarios le comuniquen por esos medios, así como la atención que les brinde la contraloría de servicios u otra unidad encargada de procesarlas.		10			
5.1.1	Actividades de supervisión	Evaluaciones continuas y/o separadas	1	¿La institución realiza cada año una autoevaluación del sistema de control interno?	De conformidad con la Ley General de Control Interno y las normas emitidas por la CGR, el jefes y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer la realización, por lo menos una vez al año de la autoevaluación del sistema de control interno, a fin de identificar oportunidades de mejora del sistema, así como detectar cualquier desvío que aleje a la institución del cumplimiento de sus objetivos. El informe correspondiente debe ser comunicado oportunamente a las autoridades institucionales.		10			
5.1.2	Actividades de supervisión	Evaluaciones continuas y/o separadas	1	¿Los líderes de las unidades orgánicas realizan una revisión periódica permanente de sus procesos claves para propiciar la modificación del cambio normativo y de procedimientos?	Es necesario propiciar la mejora continua en todos los procesos de la institución.		10			

5.2.1	Actividades de supervisión	Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno	1 a 3	¿Se formuló e implementó un plan de mejoras con base en los resultados de la autoevaluación del sistema de control interno ejecutada?	Para que la autoevaluación del sistema de control interno se considere completa, las oportunidades de mejora identificadas deben incorporarse en un plan de mejora que también identifique a los responsables de su implementación y defina los plazos para ésta. El plan debe ser aprobado y oficializado por el jerarca, y su ejecución debe ser objeto de seguimiento. Igualmente, al finalizar la ejecución del plan de mejoras, debe analizarse su resultado.	10			
5.2.2	Actividades de supervisión	Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno	3	¿La comunicación entre la Alta Dirección y los líderes de los procesos facilita la supervisión de los controles internos de la entidad?	La comunicación debe ser clara, precisa, concisa, transparente que comprenda una retroalimentación de los procesos y productos	10			
5.2.3	Actividades de supervisión	Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno	1	¿La entidad realiza una evaluación anual de la gestión institucional que considere el cumplimiento de metas y los resultados de los indicadores incorporados en el plan anual operativo?	Realizar una evaluación anual de la gestión institucional permite determinar éxitos y retos en términos de si lo ejecutado corresponde a lo planeado desde diferentes perspectivas, y cómo ello contribuye al logro de la visión y la misión institucionales. Por consiguiente, los asuntos a considerar incluyen, entre otros, el cumplimiento de los planes y sus metas, los resultados de los indicadores correspondientes, y la forma como éstos contribuyen a los logros estratégicos pretendidos.	10			
5.2.4	Actividades de supervisión	Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno	1 a 3	¿Se elabora y ejecuta un plan de mejora a partir de la evaluación anual de la gestión institucional?	El plan de mejoras se deriva de la medición de resultados y la detección oportuna de errores, en él se incluye la programación de las acciones concretas con las que la institución mitigará las debilidades. La aprobación del jerarca conlleva el compromiso de su implementación.	10			