

**REINVENTANDO LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO**

**Ensayo presentado como requisito para optar por el título  
de Especialista en Control Interno**

**AUTORES:           DRA. MARTHA RUBY CUELLAR CALDERON  
                          ING. ANDRES FELIPE LOPEZ ORDOÑEZ**

**TUTOR: DRA. LUZ MERY GUEVARA**

**REPUBLICA DE COLOMBIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO**

**BOGOTA D.C. JULIO DE 2012**

## INDICE GENERAL

INDICE.....	2
INTRODUCCION.....	3
<b>CAPITULOS</b>	
I    MARCO NORMATIVO.....	6
II   ENFOQUE DE LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO.....	11
III  PROSPECTIVA DEL CONTROL INTERNO.....	15
REFERENCIAS.....	24

## INTRODUCCIÓN

El gobierno nacional con la expedición de la Ley 1474 ha propendido por el fortalecimiento de la gestión de las Oficina de Control Interno del orden nacional y territorial. En ese sentido, la Ley establece un periodo fijo de cuatro años para los jefes de control interno contados a partir de la mitad del período del Gobernador o Alcalde de turno, y para las entidades de orden nacional establece el nombramiento de los Jefes de Control Interno por el Presidente de la República, esto con el fin de garantizar la independencia y autonomía de éstas oficinas (El Congreso de Colombia, 2011).

Sin embargo, es importante entender que el fortalecimiento de la gestión de las Oficinas de Control Interno parte de su misma labor, por lo cual es fundamental darles independencia y autonomía, evaluar el servicio que ofrecen, fortalecer su equipo de trabajo, lograr su posicionamiento en la entidad y encaminar sus esfuerzos a actividades preventivas más que correctivas; con el fin de ganar confianza y convertirse en una oficina asesora por excelencia, cuyos aportes contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Igualmente esta estrategia permitirá que los funcionarios que laboran en la entidad se apropien del control y entiendan la importancia de aplicarlo en sus actividades diarias, teniendo en consideración que los primeros beneficiados, son ellos mismos.

De otra parte, las oficinas de control interno han centrado su gestión en la ejecución del rol de seguimiento y auditoría, que en ocasiones, no es recibida como un aporte a la mejora del proceso, sino como señalamientos y juicios del auditor que hace más tortuosa y grave la gestión en la entidad, dado que los informes elaborados por las oficinas de control interno son una fuente de

información para el equipo auditor de la Contraloría General de la República durante el proceso de auditoría que practican en las entidades y que son utilizados por el organismo de control para iniciar procesos disciplinarios, fiscales o penales.

Con el fin de fortalecer los mecanismos de control en las entidades públicas y como medio para combatir la corrupción, el gobierno nacional expidió la Ley 1474 “por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. Mediante esta Ley se pretende fortalecer las oficinas de control interno tanto a nivel nacional como territorial; sin embargo, se presentan vacíos dado que carecen de independencia y autonomía, de hecho, el equipo humano que labora en ellas, es nombrado por el Representante Legal de la entidad y está supeditado a las directrices de la misma.

También se observa, que no existe un estándar frente a la planta de personal mínima de estas oficinas (personal interdisciplinario) que le permita cumplir de manera efectiva con los cinco (5) roles: valoración del riesgo, acompañamiento y asesoría, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura del control y relación con entes externos; en consecuencia, encaminan sus esfuerzos al cumplimiento de requerimientos de Ley; como una medida de aseguramiento y minimización de incumplimientos legales que lleven a procesos disciplinarios y sancionatorios para los representantes legales.

Estas limitantes dificultan la gestión de estas oficinas y hacen que se reste importancia a: la valoración del riesgo, fomento de la cultura del control y acompañamiento y asesoría a la alta dirección de manera objetiva, independiente y efectiva, con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales y propender por el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad.

Lo anterior hace necesario que se replantee el modelo de gestión que tienen las oficinas de control interno; es perentorio volverlas atractivas para los clientes internos, de tal forma que el servicio que ofrecen sea aceptado y deseado y en consecuencia requerido, porque se reconoce el valor agregado que se obtiene con sus intervenciones.

Por lo anterior, el objetivo de este ensayo es proponer herramientas de gestión para las oficinas de control interno dirigido a mejorar su aceptación por parte del cliente interno en las instituciones y velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales y el mejoramiento de los procesos en las mismas.

Igualmente disuadir a los jefes de estas oficinas sobre la importancia de cumplir con eficiencia y efectividad los cinco roles que le han sido asignados y desarrollar estrategias que lleven a la aprehensión y aplicación de herramientas como el autocontrol, dado que le permite verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos e implantar correctivos en tiempo real, con el fin de corregir las desviaciones que se presentan y que en un momento dado impiden el logro de estos objetivos.

Adicionalmente, estas propuestas de mejoramiento, estarán dirigidas a corregir las debilidades presentadas en la gestión de las oficinas de control interno, de tal forma que, se conviertan en oficinas que generan valor y cuyos pilares son acciones preventivas más que correctivas y en ese sentido, sean atrayentes para los usuarios de los servicios que ofrecen porque encuentran en ellas conocimiento, respeto, transparencia, objetividad e independencia.

A pesar de los esfuerzos del gobierno nacional por mejorar el posicionamiento, independencia y autonomía de las oficinas de control interno; en la práctica no poseen estas herramientas, dado que hacen parte de la estructura

jerárquica de la entidad, y en ese sentido están supeditadas al cumplimiento de las directrices de los representantes legales.

Este ensayo tendrá presente la normativa vigente que soporta las funciones de las oficinas de control interno como son: Constitución política, artículos 209, 267 y 269; Ley 87 de 1993; Decreto 1826 de 1994; Decreto 2145 de 1999; Decreto 1599 de 2005; Ley 872 de 2003; Ley 1474 de 2011.

Igualmente se analizará la realidad de las oficinas de control interno, en aspectos como: nivel de independencia y autonomía para el cumplimiento de sus funciones; su ubicación jerárquica dentro de las entidades y la estructura mínima con la cual se garantice el cumplimiento de sus funciones.

Como un aporte al conocimiento y a la práctica profesional del control interno, al final del ensayo, se proponen estrategias dirigidas a lograr una gestión eficiente, autónoma e independiente de estas oficinas, dirigidas a lograr la aprehensión del control y la aplicación de la autoevaluación por parte de los dueños de los procesos en las entidades públicas y privadas.

## **MARCO NORMATIVO**

La Constitución política de 1991, introduce reformas sustanciales en materia de control interno para el Estado colombiano; de hecho, el artículo 209 establece que, en “la función administrativa se deben desarrollar los principios de: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación, y la desconcentración de funciones” de igual manera, ordena a la administración pública, tener un control interno y ejercerlo en los términos que señala la ley; de otra parte, el artículo 267, pone fin al control fiscal previo; y dispone que el control fiscal se debe ejercer de forma

posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios establecidos en la ley; igualmente, a través el artículo 269 instituye la obligación por parte de las entidades públicas de diseñar y aplicar, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley.

En este contexto, el sistema de control interno se constituyó en un instrumento de modernización para las organizaciones, el cual deberían implantar con el fin de garantizar la transparencia, eficiencia y efectividad de sus procesos. Así mismo, estas disposiciones trajeron un cambio de concepto en la aplicación del control interno, dado que fue necesario pasar de un control policivo dirigido a: coadministrar, inspeccionar y castigar; a un control que propende por: recomendar, medir y mejorar.

De otra parte, la Ley 87 de 1993, determina que, el control interno debe ser intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos de la entidad, y en particular a aquellos que tengan responsabilidad de mando, en ese sentido, para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno y el cumplimiento de sus principios; se necesita del compromiso e involucramiento de todos los funcionarios.

Así mismo, la ley determina que el control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por el nivel directivo y administrativo de las entidades y que se cumplirá en toda la estructura, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación del personal.

También menciona que el control interno hace parte de los sistemas contables, financieros, planeación, información y operacionales de las entidades, y que corresponde a la máxima autoridad del organismo establecer, mantener y

perfeccionar el Sistema de Control Interno; además que el responsable de dirigir cada área de la organización, es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la entidad.

El artículo 9 de la mencionada Ley, define que, la oficina de control interno es uno de los componentes del Sistema de Control Interno y que debe ser del nivel gerencial o directivo, adicionalmente que tiene como función medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorar a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, evaluar los planes establecidos e introducir los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos, adicionalmente que, el Jefe de control interno será un funcionario público adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la Ley, y que contará con el personal multidisciplinario que le asigne el jefe del organismo, de acuerdo con la naturaleza de las funciones.

De manera complementaria, el Decreto 1826 de 1994, reglamenta parcialmente la Ley 87, y ordena la creación de las oficinas de control interno en las entidades donde no exista; también dispone que dependerán de la máxima autoridad de la entidad y que sus funciones serán las establecidas en la Ley 87. Igualmente, expresa que estas oficinas no podrán ejercer control previo mediante refrendaciones a los actos administrativos.

El mencionado Decreto dispone la creación del Comité de Coordinación de Control Interno como órgano de coordinación y asesoría de la máxima autoridad en la organización, relaciona las funciones que debe desarrollar, la periodicidad de las mismas y comunica que la inasistencia sin justificación al comité será considerada causal de mala conducta.

Por otro lado, el Decreto 2145 de 1999, establece que para lograr que el Sistema de Control Interno Nacional funcione de manera armónica es necesario



determinar las instancias de articulación, sus competencias e interrelaciones con los sistemas de control interno de las entidades públicas. Igualmente, establece que el sistema de control interno debe estar soportado en los conceptos de autoevaluación y autocontrol y atender los elementos fundamentales de la administración como son: Dirección, Planeación, Organización, ejecución, Seguimiento y Control Evaluación.

En ese sentido, las entidades tendrán que adoptar herramientas gerenciales tales como: definir políticas, objetivos y metas para alcanzar durante el periodo constitucional; tener una planeación articulada que oriente las acciones de la entidad para el logro de los objetivos institucionales, en cumplimiento de su misión y para lograr los fines del Estado; contar con una distribución de funciones (organización), con el fin de lograr los objetivos institucionales y del Estado; ejecutar las actividades que se han determinado en el proceso de planeación; y evaluar los resultados, con lo cual se dinamiza la planificación y se facilita la retroalimentación de las actividades, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para lograr el logro de los resultados previstos.

Mediante la Ley 872 de 2003, se crea el Sistema de Gestión de Calidad para las entidades del Estado, el cual se concibe como una herramienta de gestión sistémica con un enfoque basado en procesos; en cumplimiento de este Sistema, las entidades del Estado diseñaron su mapa de procesos, la caracterizaron de los mismos, elaboraron procedimientos, formularon indicadores de gestión, definieron sus clientes internos y externos y encaminaron sus esfuerzos hacia la mejora de la calidad del servicio, propendiendo por el mejoramiento continuo.

Así mismo, el Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano; se concibe, como un modelo de gestión que permite desarrollar, implantar y mantener en operación

el Sistema de Control Interno establecido por la ley, proporcionando una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, con el propósito de orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

El MECI, como usualmente se llama, define como fundamentos claves del Sistema de Control Interno los principios de: autocontrol, en el entendido de establecer controles durante la ejecución de las actividades; autorregulación, como la capacidad de toda entidad para generar sus propias normas; y autogestión, dirigida a encaminar las actividades al logro de los objetivos institucionales.

Este modelo de gestión está compuesto por tres controles que son: el estratégico, de gestión y de evaluación, con los cuales se pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales; sin embargo, es importante tener presente que mediante la evaluación de estos subsistema la oficina de Control Interno alerta sobre las desviaciones que se presentan en el desarrollo de los procesos y hace recomendaciones tendientes a corregir esas deficiencias, pero la decisión de hacer bien las cosas desde el principio, depende de los funcionarios.

De otra parte, la Ley 1474 de 2011, resalta el concepto de independencia y autonomía que deben tener las oficinas de control interno; en ese sentido, el artículo 8 de la mencionada Ley, determina que la designación de los jefes de control interno del orden nacional, estará a cargo del Presidente de la República y define un período fijo de cuatro años para los jefes de control interno de las entidades territoriales, que comienza en la mitad del período del Gobernador o Alcalde.

## ENFOQUE DE LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO

A pesar de los esfuerzos del gobierno nacional por dotar a las oficinas de control interno de independencia y autonomía para el desarrollo de sus actividades, a través de la normativa que soporta el ejercicio del control interno; en la práctica gran parte de estas oficinas, están muy lejos de aplicar estas herramientas gerenciales, por cuanto, siguen dependiendo de la máxima autoridad de la entidad y esto les resta independencia y autonomía, por lo que centran su actividad, en hacer seguimientos, presentar informes a los organismos de control y practicar auditorías que se asemejan más a una listas de verificación.

Esta situación se percibe en el ambiente; de hecho, a través de los noticieros salen a luz pública, escándalos de corrupción que son descubiertos por terceros y no por las oficinas de control interno de las entidades involucradas; y surge la pregunta, ¿Qué ha dicho la Oficina de Control Interno al respecto? Y entonces, se inicia el proceso de defensa y demostración de la gestión de esta oficina; en ese sentido, se presentan argumentos como: aquí se trabaja por muestreo, o en algunas ocasiones, efectivamente se presentan los informes, en los cuales se ha trabajado el tema, se han presentado los hallazgos y se han hecho las recomendaciones pertinentes al dueño del proceso y al Representante Legal de la entidad, pero éstas no se han tenido en cuenta, simplemente han sido informes que reposan en la gaveta de algún escritorio; en otras oportunidades, se han suscrito planes de mejoramiento por procesos, resultado del proceso auditor, pero las acciones de mejora propuestas no están dirigidas a subsanar la causa del hallazgo, y dado que la competencia de la oficina de control interno va hasta recomendar, (porque sería juez y parte), se hace caso omiso a sus comentarios y recomendaciones.

Al respecto se observa que se presenta una cierta *la lucha de poder* en las organizaciones, lo que dificulta la gestión de las oficinas de control interno,

pareciera que estas oficinas existen porque así lo determina la Ley, pero no se tiene conciencia de la importancia de éstas; algunos Representantes Legales no entienden que la Oficina de Control Interno son los ojos de la administración, por decir algo, los guardianes y quienes en un momento dado puede impedir, con sus acertadas recomendaciones y oportunas intervenciones, el despilfarro de los recursos y colaborar en el logro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, consideran los hallazgos y recomendaciones de la oficina de control interno como un tema personal y se oponen a atender sus recomendaciones y elaborar planes de mejoramiento.

Esta situación se presenta como resultado de la poca independencia, autonomía y respaldo que tienen estas oficinas; igualmente, porque las entidades no trabajan con un enfoque basado en procesos, sino de manera aislada, cerrada, en total contravía del mejoramiento continuo, y generando resistencia al cambio, dado que consideran que las actividades se deben continuar desarrollando como lo han venido haciendo y no en ese sentido; no tiene la necesidad de aventurarse con el cambio; es de anotar que esta miopía administrativa, limita la creatividad, innovación y mejora del servicio que se ofrece al cliente interno y externo.

Igualmente, en algunas entidades, no se ha asumido la administración de riesgos como un tema trascendental y determinante para una buena gestión y para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales; efectivamente tienen el mapa de riesgos, pero no relacionan los verdaderos riesgos a los cuales está expuesto el proceso; tal vez, ¿Por falta de conocimiento? ¿Por falta de interés en el tema? o porque la administración no se quiere comprometer con implantar controles dirigidos a prevenir su materialización. Obviamente esta posición se opone a una buena administración y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En conferencia sobre la administración del riesgo, dictada por el Dr. Guillermo Alba C. (Alba, 2012), planteó que es importante dejar de tipificar el riesgo como algo complicado; montar el mapa de riesgos porque la Ley lo exige y no ser conscientes que el más beneficiado cuando se monta un sistema de riesgos es el responsable del proceso, el funcionario.

De acuerdo con lo expresado por el Dr. Alba, el punto de partida para una excelente gestión de riesgos, es hacer entender a cada funcionario que el primer beneficiado es él, cuando soporta su gestión en la identificación, valoración y manejo del riesgo; en ese sentido consideramos que esta posición es válida, por cuanto, el ser humano presta mayor atención cuando es consciente del beneficio personal que obtiene.

Adentrándonos un poco en la normativa que soporta el cumplimiento de las actividades de la Oficina de Control Interno, encontramos que las dificultades que tienen actualmente, no se debe a carencia de normativa, sino a la debilidad en la aplicación de la misma; por citar un ejemplo: la normativa establece que las oficinas de control interno deben estar ubicadas al más alto nivel en la organización y que el Jefe de esta oficina debe ser un funcionario de Libre Nombramiento y Remoción, del nivel directivo (Congreso de la República, 1993), pero en la realidad esto no se cumple, dado que algunas oficinas no tienen ese nivel jerárquico; son grupos de trabajo o coordinaciones y el jefe de control interno es un funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en Provisionalidad; también se presenta el caso, de oficinas de control interno que no tienen asignado un jefe y en su defecto, el responsable de otro proceso ejecuta también las actividades propias de Control Interno; esta situación se da en entidades del orden nacional y territorial (Ministerios, Departamentos Administrativos y Municipios, 2012).

Obviamente, este desacato de la Ley trae consigo el menoscabo de las Oficinas de Control Interno, dado que son *leones sin dientes*, y en ese sentido un

directivo hace caso omiso a sus recomendaciones y solamente las atiende cuando es alertado sobre el riesgo de iniciar procesos disciplinarios por su incumplimiento. En esta situación no se percibe el respaldo del gobierno nacional para los Jefes de Control Interno, solamente se perciben, deberes para estas oficinas en cada normativa que expide el gobierno nacional, pero no se fortalecen las oficinas de control interno y sin temor a equivocarnos se puede afirmar que estos funcionarios están solos, mal remunerados, irrespetados y desprotegidos (Junta Directiva del CICI NAL, 2012).

Otra dificultad que afrontan las Oficinas de control interno es la falta de capacitación; hoy en día, en un mundo globalizado, donde proliferan los tratados de libre comercio y el conocimiento cambia permanentemente, es una necesidad que los jefes de control interno estén a la vanguardia adquiriendo conocimiento para aplicarlo en sus actividades; pero en las entidades se dificulta este tema porque se considera un gasto, no se siente esa necesidad, pareciera que esta valiosa herramienta de conocimiento se considerara una amenaza, por cuanto, un Jefe de Control Interno capacitado cuenta con más herramientas para desempeñar su labor y es más agudo en sus apreciaciones e investigaciones.

Igualmente algunas oficinas no cuentan con una estructura mínima que le garantice el cumplimiento de sus funciones, y tampoco con personal multidisciplinario; en algunas entidades, los funcionarios que son asignados a éstas oficinas son aquellos que ningún otro jefe quiere recibir, al respecto, es válido hacerse los siguientes cuestionamientos: “¿Qué puede aportar una persona que ha sido asignada en calidad de castigo a la oficina de control interno? Y ¿Cuál será la calidad de su trabajo?; estas reflexiones llevan a pensar en la deficiente cultura del control que vive en la sociedad colombiana; lo cual difiere con otras culturas (americana, europea) en materia de control operativo y de gestión, financiero, jurídico, político y social.

## PROSPECTIVA DEL CONTROL INTERNO

Como un aporte a la práctica profesional del control interno, se presentan a continuación algunas estrategias dirigidas a lograr una gestión eficiente, autónoma e independiente de estas oficinas, soportadas en el mejoramiento de su posicionamiento, fortalecimiento de su estructura, planta de personal y aplicación de los roles propios de este oficio, dentro del marco del autocontrol y la autoevaluación.

El punto de partida para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, es el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1474, en el sentido de la designación de los jefes de control interno para todas las entidades del orden nacional por parte del señor Presidente de la República (en los entes territoriales se está aplicando esta disposición); pero adicionalmente, con el fin de garantizar: independencia, autonomía y respaldo para éstas oficinas, es necesario que éstas dependan de la Presidencia de la República y que reporten directamente a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia.

Igualmente, es necesario mejorar su estructura en el sentido de dotarlas de hardware y software, de sistemas de información modernos que faciliten su gestión y de oficinas que permitan ofrecer una excelente atención al cliente interno. Al mismo tiempo, fortalecer el equipo humano de estas oficinas, con personal multidisciplinario que tenga interés y aptitud por la investigación, capacidad de análisis estadístico, conocimientos en materia de control interno, actitud para el trabajo en equipo, actitud proactiva y con un alto nivel ético. De otra parte, es importante que se establezca una escala salarial para los jefes de control interno, de tal manera, que sean bien remunerados, que su ingreso sea coherente con sus funciones y responsabilidades.

Por otro lado, es esencial que la estructura de las entidades esté acorde con el enfoque basado en procesos, lo cual lleva a su fortalecimiento a través del conocimiento de la estructura de procesos y su interrelación; a eliminar barreras que impiden llevar la estrategia a la operación; a integrar los diferentes sistemas de gestión; a gestionar eficientemente los recursos y servicios (según las necesidades del proceso y no del área); a lograr una evaluación corporativa sistémica e integral y garantizar el logro de los objetivos estratégicos .

En cuanto a la función operativa se reducirán procedimientos y actividades manuales; se eliminarán formatos y papeles innecesarios; se mejorará el conocimiento del que hacer de cada proceso; se estandarizarán actividades y se establecerán controles adecuados y mejorará el nivel de la información (Organización: Enfoque Funcional vs. Enfoque por Procesos, 2008).

Teniendo en cuenta la importancia de las Oficinas de Control Interno, es fundamental que su equipo humano, esté constantemente capacitado, lo que le permitirá desarrollar competencias y habilidades; en ese sentido, es importante elaborar un programa de capacitación específico, dirigido a adquirir conocimientos en herramientas de gestión, estadística, solución de problemas, trabajo en equipo, círculos de calidad, fomento de ideas, pensamiento sistémico, planificación, finanzas, normas legales y contables y sistemas de información.

Es de anotar que dotar de estas herramientas al equipo humano que integra la Oficina de Control Interno redundará en beneficios para la entidad, por cuanto, se facilitarán las actividades de asesoría, seguimiento y evaluación propias de esta oficina, ya que, los funcionarios que laboran en ellas serán personas que agreguen valor a los procesos. De acuerdo con lo anterior, se debe entender que la capacitación para las personas que laboran en esta oficina es una inversión que hace la entidad y no un gasto, dado que se asegurará la calidad del trabajo y sus



acertados aportes llevará a que los procesos se ejecuten de manera eficiente y efectiva.

Igualmente, es necesario que las personas que laboran en las oficinas de control interno, desarrollen competencias como el Coaching con el fin de conseguir formas de trabajo participativas y lograr que los responsables de los procesos desarrollen una capacidad reflexiva y en ese sentido, analicen la situación de sus procesos y diseñen soluciones innovadoras.

De otra parte, el jefe de control interno debe ser un líder que tenga la capacidad de hacer que los funcionarios incorporen en su diario quehacer los procedimientos y las estrategias organizacionales, que logre persuadirlos del beneficio que trae hacer las cosas bien desde el principio y en ese sentido, conduzca a la entidad al logro de los objetivos propuestos. Además debe:

Ser un ser humano íntegro: que sus actos estén regidos por una ética profesional y su quehacer diario, esté caracterizado por la responsabilidad, sinceridad, veracidad, puntualidad, honestidad y coherencia entre lo que se dice y lo que hace.

Vivir el servicio al cliente: ésta debe ser la base de su actividad, dado que conocer las necesidades de sus clientes internos le permitirá diseñar y aplicar estrategias dirigidas a satisfacerlas, y como si fuera un artista, moldear comportamientos y conducir a las personas al logro de los objetivos institucionales, garantizando con ello, la efectividad del Sistema de Control Interno.

Saber administrar el tiempo: establecer cronogramas de trabajo y ponerlos en práctica. También debe tener facilidad para adaptarse al cambio, ser flexible para realizar ajustes cuando haya lugar; es importante que tenga tolerancia a la

presión, mantener el control emocional frente a un grupo, a elevadas cargas de trabajo y urgencias que se presenten.

Ser proactivo: lo que le permite dirigirse con independencia al logro de los objetivos propuestos. Tener carácter, para actuar con autonomía cuando así lo requieran las circunstancias; de hecho, sus actividades debe estar dirigida a lograr resultados, por lo cual debe ser creativo, innovador, estrategia y asertivo; con capacidad para transmitir de manera clara y concreta sus conocimientos. Estas competencias le permitirán renovar su trabajo propendiendo por la mejora continua (Couttolenc, 2008).

De otra parte, en lo relacionado con el cumplimiento de los roles de Control Interno, se debe tener presente que estas oficinas deben: ¡Vivir el rol de la administración del riesgo! ¡Sentir y demostrar pasión por este tema!; y en ese sentido, transmitir el mensaje del beneficio que trae para todos los funcionarios de la entidad, soportar su gestión en la identificación, cuantificación y control de los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento del objetivo de su proceso; así mismo involucrar a la alta dirección en este tema. Adicionalmente, y de acuerdo con lo expresado por Guillermo Alba en su conferencia sobre riesgos (2012), citada anteriormente, es fundamental que las entidades identifique, cuantifiquen y controlen el riesgos de gestión, entre los que se encuentran: incumplimiento de objetivos y metas, desarrollo inadecuado de planes y programas, incumplimiento de funciones, y dificultades presupuestales y contables.

En cuanto al rol de acompañamiento y asesoría, es necesario que la oficina de control interno elabore al inicio de la vigencia un programa de asesoría, dirigido a educar y capacitar a la alta Gerencia en temas que a veces no les son muy atractivos o los consideran innecesarios. En ese sentido, el personal de control interno debe ser conocedor de diferentes temas, entre los cuales podemos citar: planeación, riesgos, indicadores, contratación, finanzas y marketing, entre otros;

este conocimiento, le permitirá ganar espacios y posicionarse de tal manera que cuando la Alta Gerencia hable de estos temas, busque al líder de control interno para su consulta u opinión, por cuanto será un funcionario que agrega valor.

Igualmente, esta oficina debe asesorar a la alta dirección sobre la importancia de establecer un sistema integrado de gestión, con el fin de lograr armonizar los Sistemas de Calidad, Control Interno, Desarrollo Administrativo, Salud Ocupacional y Gestión Documental, entre otros, los cuales actualmente operan en las organizaciones de manera aislada, trayendo como consecuencia la duplicidad de tareas y el desgaste administrativo.

Así mismo, el rol de evaluación y seguimiento se debe entender como una oportunidad de mejora para las organizaciones; por esa razón, es necesario desarrollar competencias y habilidades que aseguren la efectividad del proceso de auditoría interna. Al respecto, consideramos apropiada la propuesta de Auditool, en el sentido de aplicar al proceso auditor, lo planteado por Stephen R. Covey en su libro: Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (2012; ubicado en la página de internet [www.auditool.org](http://www.auditool.org)), la propuesta está encaminada a aplicar lo siguiente:

Primer hábito, ser proactivos; regularmente el trabajo de control interno es reactivo, lo que lleva a proyectar la imagen de apaga incendios; lo cual puede ser consecuencia de no tener una planeación efectiva. Es clave entender que, una buena planeación garantiza: buen manejo del tiempo, enfoque en temas importantes, tomar responsabilidad y asumir el control de las actividades de manera activa, no pasiva e implica iniciativa y acción; en otras palabras, pensar antes de actuar.

Por lo anterior, es trascendental hacer una buena planeación de la auditoría, con el fin de focalizar los esfuerzos en temas importantes, definir un

cronograma de visitas que permita cumplir con la entrega de informes, programar las reuniones con el cliente en el momento oportuno, programar los entregables al cliente y en caso de no poder cumplir con algún compromiso, avisar con anticipación al cliente; finalmente, tomar acción ante posibles problemas que se puedan presentar.

Segundo hábito, empezar con un fin en mente, lo que significa, definir objetivos precisos, establecer claramente las metas a seguir en el corto y largo plazo; esto quiere decir que la conducta del auditor no la debe regir el capricho o el azar. Con base en lo anterior, un objetivo del auditor, debe ser el de crear buenas relaciones con el cliente, mediante la creación y protección de valor en él, de confianza para las dos partes, de un ambiente de comunicación abierto y honesto y de relaciones de largo plazo.

Tercer hábito, primero lo primero; lo importante no puede estar a merced de lo menos importante; es necesario priorizar; la práctica de la auditoría tiene muchas responsabilidades, que deben ser priorizadas con el fin de no desgastarse prestándole demasiada atención a cosas que no son relevantes, y dejando de lado, los temas que requieren toda la atención; una forma rápida para identificar lo importantes de lo menos importante, es preguntarse: ¿Qué consecuencias traerá el incumplimiento de esta tarea?.

Cuarto hábito, pensar en ganar, ganar; las interacciones del auditor con los auditados deben ser de mutuo beneficio; la relación con el cliente debe ser ganar, ganar; entender, que si el auditor gana y el cliente pierde, la oficina de control interno pierde al cliente; en ese sentido, se debe entender que la mejor forma de hacer que el cliente gane, es la de crear y producir valor en ese cliente.

Quinto hábito, procurar primero comprender y luego ser comprendido; ponerse primero en el lugar del otro; ver las cosas desde su punto de vista; utilizar

el tiempo en escuchar más y hablar menos y dejar de pensar que las cosas solo pueden ser de la manera como las percibe el auditor.

Sexto hábito, la sinergia; la práctica de la auditoría es parecida a la de un médico, dado que es necesario examinar el trabajo del cliente, con el fin de identificar las debilidades del proceso; por esa razón hay que entender que si no se genera confianza, el cliente ocultará las situaciones y para identificarlas el auditor tendrá que invertir mucho tiempo realizando trabajo; en cambio, si se crea un ambiente de confianza, el cliente le ayudará al auditor a identificar situaciones que permitirán enfocar mejor el trabajo.

Séptimo hábito, afilar la sierra; dado que el trabajo de auditoría es apasionante, el auditor puede sumergirse tanto en el trabajo que se olvida de dedicar un tiempo para afilar la sierra; lo que se traduce en: dedicar tiempo para mejorar sus condiciones físicas e intelectuales, mediante el ejercicio físico y el estudio, lo cual proporcionará ahorro de muchas horas de esfuerzo; es importante tener presente que el trabajo de auditoría amerita estar en permanente capacitación, leer mucho para estar actualizados, por cuanto es la materia prima del trabajo.

En cuanto a la práctica del rol fomento de la cultura del control y la autoevaluación, es indispensable ser creativo e innovador lo cual lleve a ejecutar campañas pedagógicas dirigidas a crear esa cultura entre los funcionarios de la entidad; en ese sentido (Ortega, 2011), presenta una propuesta con un enfoque novedoso para ejecutar este importante rol, para lo cual, como se menciona en el libro, es básico tener presente que: “El éxito se alcanza cuando se tiene la posibilidad de trabajar con pasión, que nada es imposible en la vida, y que ante todas las cosas hay que insistir, persistir y nunca desistir ante los obstáculos que se nos atraviesen en la vida”. A continuación se explican los pasos planteados por este enamorado del control interno.

El autor menciona que, el fortalecimiento de la cultura de control interno debe partir del análisis del entorno (todos los factores externos indican directa o indirectamente en la organización), pasar por un estudio de mercado interno (para conocer el propio mercado interno) y concluir con la evaluación de la estrategia (se debe evaluar en tres momentos: antes, durante y después de la ejecución de la campaña). En ese orden de ideas, la estrategia de comunicación debe cumplir mínimo con tres funciones: obligar a una reflexión y un análisis periódico de la relación de la organización; definir la línea directriz de la comunicación y dar coherencia a la pluralidad de comunicaciones de la organización. En ese sentido la campaña de cultura del control interno debe estar enmarcada en tres etapas: Reconocimiento, interiorización y hábito.

De otra parte, es prioritario incentivar la autoevaluación en la organización; esta actividad debe ser permanente, por cuanto, se constituye en un diagnóstico, verificación, exploración, análisis introspectivo y de retroalimentación que deben realizar los responsables de los procesos; la aplicación de esta valiosa herramienta de gestión llevará a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en busca del mejoramiento continuo; y de esta manera garantizar altos niveles de calidad en la prestación del servicio.

Igualmente, la oficina de control interno es el puente entre la administración y los entes externos; razón por la cual, debe ejercer un papel de facilitador y coordinador en la entrega de informes. Adicionalmente, consideramos que la gestión de las Oficinas de Control Interno se puede fortalecer con la aplicación de los cuatro acuerdos; así:

Primer acuerdo, “Ser impecable con las palabras”; es fundamental que los pronunciamientos de la oficina de control interno, por medio verbal o escrito, sean constructivos, generen valor, inviten al cambio y coadyuven en la mejora continua.

Segundo acuerdo, “No tomes nada personal”; en ocasiones, la ejecución de las actividades de la oficina de control interno, trae consigo, desencantos y desmotivaciones; por cuanto, en las organizaciones algunos funcionarios no entienden esta actividad como un aporte a la mejora continua; y en ese sentido, se presentan choques. Por esa razón, los funcionarios de control interno deben ser conscientes de esa situación y entender que el malestar es por el resultado del trabajo no por la persona y en ese sentido deben ser grandes negociadores, para hacer entender a los funcionarios el beneficio que reciben atendiendo las propuestas y recomendaciones que hace la oficina de control interno.

Tercer acuerdo, “No hagas suposiciones”; la base de todo pronunciamiento de las oficinas de control interno debe ser: la evidencia; se debe estar seguro de haber entendido el tema, por eso los funcionarios de estas oficinas no deben tener temor de preguntar, preguntar y preguntas, hasta eliminar cualquier sospecha de duda; esto es actuar con responsabilidad y genera confianza, credibilidad, respeto y seguridad.

Cuarto acuerdo, “Has siempre lo máximo que puedas”; el cumplimiento de los deberes de las oficinas de control interno lleva consigo sacrificios, para la persona y sus familias, dado que debe desarrollar un trabajo investigativo que amerita análisis, concentración y dedicación, en algunas oportunidades desplazamientos con el fin de recopilar evidencia; a veces son jornadas agotadoras porque se debe hacer lo máximo en el menor tiempo posible; de ahí lo importante de este acuerdo, estar dispuestos a dar más del 100% (Ruíz, 2008) .

A manera de conclusión, invitamos a nuestros lectores a reflexionar sobre la popular definición de auditor: es aquel que llega después de la batalla y patea a los heridos; y cambiarla por: *es aquel amigo que llega para fortalecer la gestión de nuestro proceso.*

Igualmente, retomando los conceptos de Ortega; es perentorio cambiar la imagen de las oficinas de control interno, lo cual se logra: convirtiendo el control interno en una filosofía de vida; en una herramienta que permite alcanzar los objetivos; en concebirla como el poder supremo de la reflexión, para encontrar nuestras equivocaciones y corregirlas; en la forma de mejorar día a día, como persona, como familia y como organización; en la herramienta que permite sacar el mejor ser humano, para entregando lo mejor de sí mismo a los demás; y por último, en la eficiencia en nuestro trabajo, en nuestras actividades y en nuestra vida (2011).

## REFERENCIAS

Alba, G. (2012). *Los Sistemas de Administración del Riesgo S.A.R.* Barranquilla.

Couttolenc, A. L. (2008). *Formación y Capacitación: El Perfil del Facilitador del Siglo XXI.*

El Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1474*. Bogotá: Imprenta Nacional.

El Congreso de Colombia. (1993). *Ley 87*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Gobernación de Antioquia - Gerencia de Control Interno. (2011). *Fortalecimiento de la Cultura de Control Interno*. Medellín: Imprenta Departamento de Antioquia.

Junta Directiva del CICI NAL. (2012). *Oficio CICI - 025*. Bogotá: CD Memorias Junta Directiva CICI NAL 2011 - 2012.

Ministerios, Departamentos Administrativos y Municipios. (2012). *Organigramas*. Bogotá: Página web.

*Organización: Enfoque Funcional vs. Enfoque por Procesos*. (2008).

Ruíz, M. (2008). *Los Cuatro Acuerdos*. México: Urano.

*Siete hábitos de un Auditor Efectivo*. (2012).