

# Apuntes

## sobre control interno

**Jairo González Quintero**  
**Director Especialización en Control Interno**

**E**l presente artículo pretende hacer claridad sobre el significado del Control Interno y sus herramientas de apoyo (Sistema de Control Interno y Oficina de Control Interno). Esto en primera instancia parecería llover sobre mojado, pero a pesar de que el concepto tiene muchos años, por no decir muchísimos, aún hoy en día, cuando uno pregunta su significado, no se encuentra una respuesta satisfactoria; es más, normalmente es errada.

Antes de explicar el nuevo significado de Control Interno, a continuación aclaro por qué digo que el concepto es muy antiguo. A nivel empresarial podemos devolvemos a las teorías planteadas por Frederick Taylor, quien habló del proceso administrativo: Planear, Dirigir, Organizar y Controlar, donde se aprecia el elemento Control como parte integral de éste. Pero podríamos ir más atrás. Por ejemplo, para el descubrimiento de América la Reina Isabel la Católica, encargó un funcionario de la Corona para supervisar (Controlar) el manejo de los recursos entregados a Cristóbal Colón; y como este ejemplo, hay muchos más.

En el sector público, la primera idea que nos viene a la mente es la Constitución Política de Colombia de 1991, o más concretamente la ley 87 de 1993; pero no podemos olvidar la misión Kemmerer en el año 1923, cuando se creó la Contraloría, o los mecanismos de Control del erario público implantados por Bolívar, etc.

Con esto quiero demostrar que a pesar de lo antiguo del concepto, ha tomado gran actualidad y es necesario tenerlo en cuenta como una herramienta indispensable de gestión.

Para un mejor entendimiento, a continuación haré la explicación del significado real y actual del Control Interno.

## Control Interno

**T**radicionalmente se ha entendido el Control como una responsabilidad y labor de terceros, don-

de alguien realiza el trabajo y otro lo supervisa, generando efectos como que el supervisor siempre encuentra los problemas cuando ya se han dado, y en muchas ocasiones no se puede hacer nada, o como dice el adagio popular: "Después del ojo afuera no hay Santa Lucía que valga"<sup>1</sup>. En otras la responsabilidad se diluye, el ejecutor no se preocupa por hacer su trabajo bien, pues el supervisor revisa y pide las correcciones, y finalmente lo que se logra es una pérdida total de eficiencia, una discusión Bizantina sobre quién es el culpable, y se pierde la importancia de lo que se debe hacer.

Por otra parte, nadie garantiza que el supervisor o controlador cumpla a cabalidad con su trabajo, y acabamos colocando los supervisores de los supervisores y así repetidamente, generando organizaciones donde la gran mayoría son supervisores y muy pocos los ejecutores, en otras palabras: Mucho Cacique y poco indio. Muchos cuidan pero pocos hacen.

Esto ha llevado a repensar el concepto de Control, encontrando que el problema no radica en sí en el Control, sino en quién es el responsable de éste, lo que nos conduce al Control Interno, donde: La persona ejerce su propio Control (Auto-Control), la organización ejerce su propio control, la sociedad ejerce su propio control, etc. Esta nueva concepción de Control, recogida por el Control Interno, fue definida en forma magistral por W.W. Dyer en la siguiente frase: "Control significa ser el amo de tu propio destino, ser la única persona que decide cómo vas a vivir, a reaccionar y a sentir en todas las situaciones que la vida presenta".

Como es claro, es necesario cambiar nuestro paradigma de Control y apropiarnos de su nueva concepción, donde prima la autonomía (Definición

Kantiana), la responsabilidad, el compromiso, en otras palabras la nueva cultura del Control.

Este es el punto de partida hacia un cambio que nos llevará a ser mejores personas, mejores empresas, un mejor Estado, en resumen: una sociedad mejor.

Pero no nos emocionemos demasiado, el cambio es largo, es un proceso de reeducación, y así asumamos y vivamos esta cultura del Control, es necesario contar con herramientas que la soporten, pues aunque yo esté muy comprometido, debo prepararme (Capacitación), para cumplir con mis responsabilidades. No basta con la actitud, hay que acompañarla con la aptitud.

Los elementos o herramientas de apoyo esenciales están dados en el Sistema de Control Interno, y en la Oficina de Control Interno.

## Sistema de Control Interno

**E**l Sistema de Control Interno está definido en el artículo 1 de la ley 87 de 1993:

**"Artículo 1° DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO:** Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas

1 Quizás una de las personas que mostró mejor este caso fue el excontralor David Turbay, cuando hablando sobre las Contralorías que necesita el País, decía que las Contralorías no podían seguir haciendo necropcias; en otras palabras siempre llegaban cuando la Entidad ya estaba muerta, o el peculado ya no tenía forma de ser recuperado.

por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos "(figura 1)

De acuerdo con lo anterior, se puede ver claramente que para que exista un verdadero Sistema de Control Interno, es necesario que se cuente con los siguientes elementos<sup>2</sup>:

- **PLANES:** Se debe tener muy claro hacia dónde va la organización, qué objetivos quiere lograr,

por qué quiere lograrlos, para qué, con qué cuenta para esto, etc.

En otras palabras, es necesario tener la respuesta a las preguntas: ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Qué?, ¿Cómo (métodos)?, ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Con quién?, ¿Cuánto?, etc. Para responder lo anterior se puede recurrir a diferentes metodologías, como son: Planeación estratégica, Planeación por escenarios, Planeación Situacional,

Figura 1



<sup>2</sup> Estos elementos deben existir en forma escrita y conocida, interiorizada y compartida por todos los miembros de la organización.

Prospectiva, Planeación indicativa u otra, según las características o requerimientos de la organización.

- **MÉTODOS:** Los métodos se refieren a la forma como vamos a ejecutar el plan; si ésta no es concreta, es muy probable que todas las ideas se queden en buenas intenciones.
- **PRINCIPIOS:** Toda actividad deberá estar soportada en un conjunto de principios y valores, que sirvan como base fundamental de las diferentes acciones de la organización y sus integrantes. Sin los principios, se puede asegurar que al primer problema se dejará de lado cualquier intención que nos hayamos propuesto lograr.
- **NORMAS:** En cualquier organización, llámese empresa, familia, Estado, sociedad, etc, donde no existan normas, sólo podrá existir el caos o la anarquía; bajo este esquema, es necesario que haya unas normas que rijan el accionar de las personas. Es importante que estas normas sean hechas para facilitar el trabajo, no para entorpecerlo.
- **PROCEDIMIENTOS:** En toda organización existen actividades nuevas, las cuales se plasman en los planes, y actividades rutinarias, las cuales deben ser estandarizadas en procesos y procedimientos. En este punto surge la importancia de contar con manuales de procesos y procedimientos que indiquen a los funcionarios cómo se debe realizar un trabajo. Vale la pena aclarar que estos deben ser dinámicos, pues teniendo en cuenta los cambios que se generen en el entorno (Por ejemplo: Nuevas tecnologías) es posible encontrar nuevas formas de realizar un trabajo.
- **MECANISMOS DE VERIFICACIÓN:** Si bien en los elementos descritos anteriormente se determinó el **QUE-HACER** y el **COMO-HACER**, es necesario tener formas para verificar que esto se está

cumpliendo. Vale la pena mencionar que estos mecanismos serán útiles en la medida que el ejecutor sea quien verifique (**AUTOCONTROL**), pues si bien es útil que un tercero ayude en esta labor, el primero que debe detectar y corregir es el mismo ejecutor.

- **MECANISMOS DE EVALUACIÓN:** Por otra parte es importante contar con mecanismos que nos muestren si lo que nos propusimos es lo mismo que logramos. En este punto cumplen un papel fundamental los indicadores de gestión, los que nos permiten comparar lo que pretendemos con lo logrado.
- **ORGANIZACIÓN:** Otro punto fundamental en el Sistema es que para cumplir con los propósitos planteados, se debe contar con una organización que responda a los retos determinados en los anteriores elementos. En esta organización deben contemplarse todos los recursos: Dinero, planta física, tecnología, personas, etc.

Es importante aclarar que dadas las características del Sistema (Dinámico) es necesario contar en todo momento con todos los elementos, ya que no funcionan en forma independiente. Una vez funcionando, no hay uno antes o después del otro.

Por otra parte, quienes se encargan de dar el movimiento al sistema son las personas que conforman la organización, y su buen funcionamiento dependerá del nivel de **COMPROMISO** con que asuman sus responsabilidades; en otras palabras, con la **CALIDAD DE CONTROL INTERNO** que exista.

Todo lo anterior no funcionaría si no existiera un hilo conductor y transmisor entre todos los elementos. Este hilo es el **SISTEMA DE INFORMACIÓN**, entendido como todos los mecanismos de comunicación e información existentes en la organización.

## Oficina de Control Interno

Como último concepto básico a aclarar aparece la Oficina de Control Interno, la cual ha sido mal interpretada y muchas veces se asume que hablar de Control Interno es hablar de la Oficina. Pero en realidad la oficina cumple una labor facilitadora y asesora para mejorar el funcionamiento del sistema. Se puede considerar que su función principal es la de asesorar a la dirección de la entidad; para esto hace la evaluación del Sistema y propone las mejoras que considera necesarias.

En su labor asesora, capacita y apoya a los funcionarios de la entidad en la elaboración de planes, manuales de procedimientos, indicadores, etc, y se encarga de fomentar la Cultura del Control Interno en la organización.

Para terminar, voy a narrar una historia que cuenta Anthony de Melo en uno de sus libros.

“Cuenta la historia que en un país lejano existía un maestro muy sabio. Este maestro tenía un discípulo que siempre estaba pensando en hacer una

pregunta, la cual su maestro no pudiera contestar o se equivocara en su respuesta. Cierta día el discípulo encontró un pequeño pajarito y pensó que esa era su gran oportunidad. Tomaría el pajarito entre sus manos y le preguntaría al maestro que cómo estaba el pajarito; si éste le decía que “Vivo”, él apretaría las manos y le demostraría al maestro que se había equivocado; en caso contrario, abriría las manos y el pajarito saldría volando, logrando el mismo efecto en la respuesta del Maestro.

En ese momento vió que se acercaba el maestro y el discípulo aprovechó la oportunidad y le preguntó: tú que todo lo sabes ¿cuéntame cómo está el pajarito que tengo entre mis manos?.

El maestro se quedó pensando y le contestó: “Mira, el futuro de ese pajarito está en tus manos”.

Pensemos que el “Futuro del país está en nuestras manos”, y para lograr lo que queremos está el “Control Interno”

Hagámonos la pregunta: “¿Qué debemos hacer?”, y empecemos.

