

# Ambiente de Control



Para una mejor visualización del documento se le recomienda descargar el mismo y utilizar alguna herramienta lectora de PDF. Al abrirlo se sugiere visualizarlo en pantalla completa para un mejor uso de la navegación.

A continuación se detallan los botones de navegación para facilitar su utilización:

◀ ▶ Flechas para avanzar hacia atrás y hacia adelante.

ℹ Ir al página de información. 🏠 Ir al menú principal

# Presentación

El presente documento tiene como finalidad, brindar información acerca del componente funcional de Ambiente de Control. Por tanto, se le invita a leer detalladamente el contenido cada una de las páginas.

¡Anímate será muy interesante!



# índice

<b>Ambiente de Control</b>	4
<b>1. Definición ambiente de control</b>	5
<b>2. Deberes del jerarca y titulares subordinados en cuanto al ambiente de control</b>	6
<b>3. Compromiso superior</b>	9
<b>4. La ética en la institución</b>	15
4.1. Factores formales de la ética institucional	17
4.2. Factores informales de la ética institucional	20
4.3. Integración de la ética a los sistemas	21
<b>5. Idoneidad del personal</b>	22
<b>6. Estructura organizacional</b>	24
6.1. Delegación de funciones	26
6.2. Autorización y aprobación	27
6.3. Separación de funciones incompatibles y del procesamiento de transacciones	28
6.4. Rotación de labores	30
<b>A manera de cierre</b>	31
<b>Créditos</b>	32

## Ambiente de control

La base para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno es el Ambiente de Control, en el cual se incluyen aspectos como el compromiso superior, el fortalecimiento de la ética institucional, el recurso humano comprometido y competente y una estructura organizativa adecuada.



# 1. Definición ambiente de control

- Según lo definido en la Ley General de Control Interno 8292 en el artículo 2, el Ambiente de Control es el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.
- En Norma 2.1 de Control Interno para el Sector Público indica que es responsabilidad del jerarca y titulares subordinados establecer un ambiente de control que sea el fundamento para la operación y fortalecimiento del SCI, apoyando esto el logro de los objetivos institucionales. Este debe incluir los factores organizacionales que propicien una actitud positiva y de apoyo al SCI y una gestión orientada a la rendición de cuentas.

## 2. Deberes del jerarca y titulares subordinados en cuanto al ambiente de control

El artículo 13 de la Ley 8292 indica como deberes de autoridades y jefes, en relación con el ambiente de control los siguientes:

**a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.**



*Ejemplo: Si el jerarca y los titulares subordinados creen y declaran que el control interno es importante, y asimismo actúan según esa convicción, los demás funcionarios percibirán esta actitud y observarán conscientemente los controles vigentes. Si, por lo contrario, los funcionarios notan que el control interno no recibe un apoyo real de parte de las autoridades institucionales, seguramente aplicarán a medias los controles.*

*En ese sentido debe tenerse presente la importancia de que las manifestaciones del jerarca y los titulares subordinados con respecto al apoyo que debe darse al sistema de control interno, se materialicen en acciones concretas que evidencien su compromiso; se trata, entonces, de predicar con el ejemplo.*

**b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientado al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.**

*Ejemplo: Desde que se formulen las actividades a realizar en sus labores cotidianas, se deben de prever posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por lo tanto, el desarrollo de la institución, a su vez tomar las medidas pertinentes que permitan ubicar las acciones en niveles de riesgo aceptable, también se debe mantener la atención sobre nuevas eventualidades que surjan.*

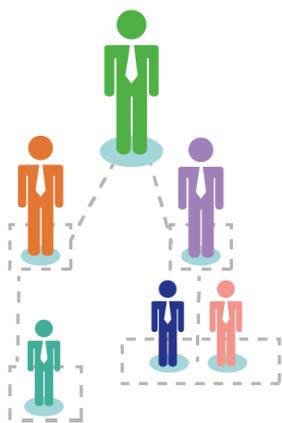


**c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.**

*Ejemplo: se deben realizar evaluaciones periódicas de la estructura organizacional de la universidad de manera que se identifique si la ubicación de las diferentes dependencias es la adecuada, así como analizar si esta permite el desarrollo de las funciones de cada Instancia, este análisis de la estructura sirve para evitar que realicen funciones similares en dependencias distintas, con el fin de optimizar los recursos, garantizando eficiencia en las operaciones.*



**d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.**



*Ejemplo: La estructura organizativa define el medio formal en que se dan las relaciones entre los diferentes miembros de la institución. Ella determina las líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación y rendición de cuentas, así como los mecanismos para la delegación de funciones aplicados en la entidad. De este modo, incorpora controles que contribuyen a sistematizar el funcionamiento de la institución, identificando la participación requerida de cada quien en las actividades.*

**e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.**

*Ejemplo: Un control efectivo precisa de personal competente y confiable. La operación exitosa del sistema de control interno y el logro de sus objetivos requiere que la institución cuente con funcionarios idóneos en cantidad y calidad, que posean los conocimientos, las habilidades y los valores requeridos para contribuir a una gestión ordenada, ética, económica, eficaz y eficiente, así como para lograr un entendimiento de sus responsabilidades en relación con dicho sistema.*



### 3. Compromiso superior

La norma de control interno para el Sector Público 2.1 en su inciso a) indica que el compromiso superior con el SCI, conlleva el cumplimiento de sus responsabilidades con respecto a ese sistema, prestando la atención debida a sus componentes funcionales y orgánicos y dando el ejemplo de adhesión a él mediante sus manifestaciones y sus actuaciones en la gestión diaria.

*Ejemplo: Como ejemplo de compromiso en el cumplimiento de la LGCI, se puede mencionar el mandato del antiguo Consejo de Decanos la UTN, el cual giró instrucciones para capacitar a todo el personal de la universidad en materia de La Ley 8292.*



## La norma de control interno para el Sector Público 2.2 indica:

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el SCI, al menos por los siguientes medios:



a. La definición y divulgación de los alcances del SCI, mediante la comunicación de las políticas respectivas y la difusión de una cultura que conlleve la comprensión entre los funcionarios, de la utilidad del control interno para el desarrollo de una gestión apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad y para una efectiva rendición de cuentas.



**b.** Una actuación que demuestre su compromiso y apego al SCI, a los principios que lo sustentan y a los objetivos que le son inherentes, que se evidencie en sus manifestaciones verbales y en sus actuaciones como parte de las labores cotidianas.



**c.** El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales, así como una cultura que incentive, entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.



**d.** La aplicación de una filosofía y un estilo gerencial que conlleven la orientación básica de las autoridades superiores en la conducción de la institución y la forma como se materializa esa orientación en las actividades.

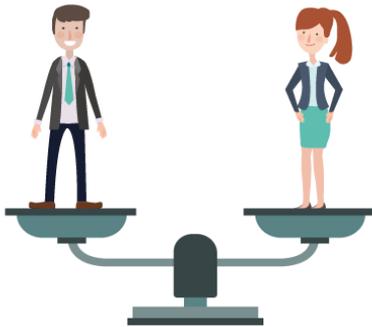
Ambos elementos deben conducir a un equilibrio entre eficiencia, eficacia y control, que difunda y promueva altos niveles de motivación, así como actitudes acordes con la cultura de control.



**e.** La pronta atención de las recomendaciones, disposiciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización para el fortalecimiento del SCI.

## 4. La ética en la institución

La ética es la base para el funcionamiento del sistema de control interno,



“la ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana, ésta determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad, es la ciencia del comportamiento moral”.

“Se considera una rama de la filosofía relacionada con la naturaleza del juicio moral, que medita sobre lo que es correcto o incorrecto en la sociedad y en la conducta diaria.”.

El adecuado funcionamiento del sistema de control interno depende, en gran medida, de las personas por lo tanto el comportamiento ético de las mismas es parte indispensable del mismo.



La norma de control interno para el Sector Público 2.1 en su inciso b) indica que se debe establecer un ambiente de control que tenga en cuenta el fortalecimiento de la ética institucional y que contemple elementos formales e informales para propiciar una gestión institucional apegada a altos estándares de conducta en el desarrollo de las actividades.

La norma de control interno para el Sector Público 2.3 señala el requerimiento de parte del jerarca y los jefes, según sus competencias, propicien el fortalecimiento de la ética en la organización, por medio de la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conlleven la integración de la ética en los sistemas de gestión de la institución.

## 4.1. Factores formales de la ética institucional

De acuerdo con la norma de control interno para el Sector Público 2.3.1 el jerarca y los jefes, según sus competencias, deben establecer y divulgar factores formales orientados a la promoción y el fortalecimiento de la ética institucional, incluyendo al menos los relativos a:



- a) La declaración formal de la visión, la misión y los valores institucionales.

*Ejemplo: [Marco filosófico y estratégico de la UTN que se encuentra en el PIDE.](#)*



- b) Un código de ética o similar.

*Ejemplo: [Código de deberes éticos y profesionales de los funcionarios de la UTN.](#)*



c) Indicadores que permitan dar seguimiento a la cultura ética institucional y a la efectividad de los elementos formales para su fortalecimiento.

*Ejemplo: Charlas de sensibilización sobre el código de deberes éticos impartido por la institución mediante la dirección de Asuntos Jurídicos y el Programa de Formación Holística.*



d) Una estrategia de implementación tendente a formalizar los compromisos, las políticas y los programas regulares para evaluar, actualizar y renovar el compromiso de la institución con la ética; así como las políticas para el tratamiento de eventuales conductas fraudulentas, corruptas o antiéticas, el manejo de conflictos de interés y la atención apropiada de las denuncias que se presenten ante la institución en relación con esas conductas, y para tramitar ante las autoridades que corresponda las denuncias de presuntos ilícitos en contra de la Hacienda Pública.

*Ejemplo: En la UTN, se han desarrollado múltiples mejoras relacionadas al atributo de la ética institucional, estas mejoras se han dirigido a la prevención de conductas antiéticas, fraudulentas o corruptas, además a la divulgación de la misión, visión, valores en distintos ámbitos del quehacer académico y administrativo, para el fortalecimiento del componente Ambiente de Control*

## 4.2. Factores informales de la ética institucional

La norma de control interno para el Sector Público 2.3.2 indica que el jerarca y los jefes, según sus competencias, deben vigilar y fortalecer los elementos informales del ambiente ético institucional, a fin de asegurar que apoyen el funcionamiento, en la gestión cotidiana, de los factores formales vigentes. En ese sentido, deben contemplar factores tales como los siguientes:

---

a. El clima organizacional.

---

b. El estilo gerencial.

---

c. Los modelos de toma de decisiones.

---

d. Los valores compartidos.

---

e. Las creencias.

---

f. Los comportamientos de los distintos integrantes de la institución, y su ajuste a los valores y demás mecanismos que sustentan la ética institucional.

*Ejemplo: La promoción de actividades de integración entre los funcionarios de las distintas instancias para generar un mejor ambiente laboral y compartir más allá de lo profesional.*

### 4.3. Integración de la ética a los sistemas

La norma de control interno para el Sector Público 2.3.3 indica que los sistemas de gestión deben incorporar, como parte de las actividades de control, consideraciones de tipo ético que garanticen razonablemente un desempeño ajustado a altos estándares de comportamiento, que permitan una cabal rendición de cuentas ante los sujetos interesados.

En ese sentido, debe prestarse especial atención a los sistemas de particular sensibilidad y exposición a los riesgos.



## 5. Idoneidad del personal

La norma de control interno para el Sector Público 2.1 en su inciso c) indica que se debe mantener personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.



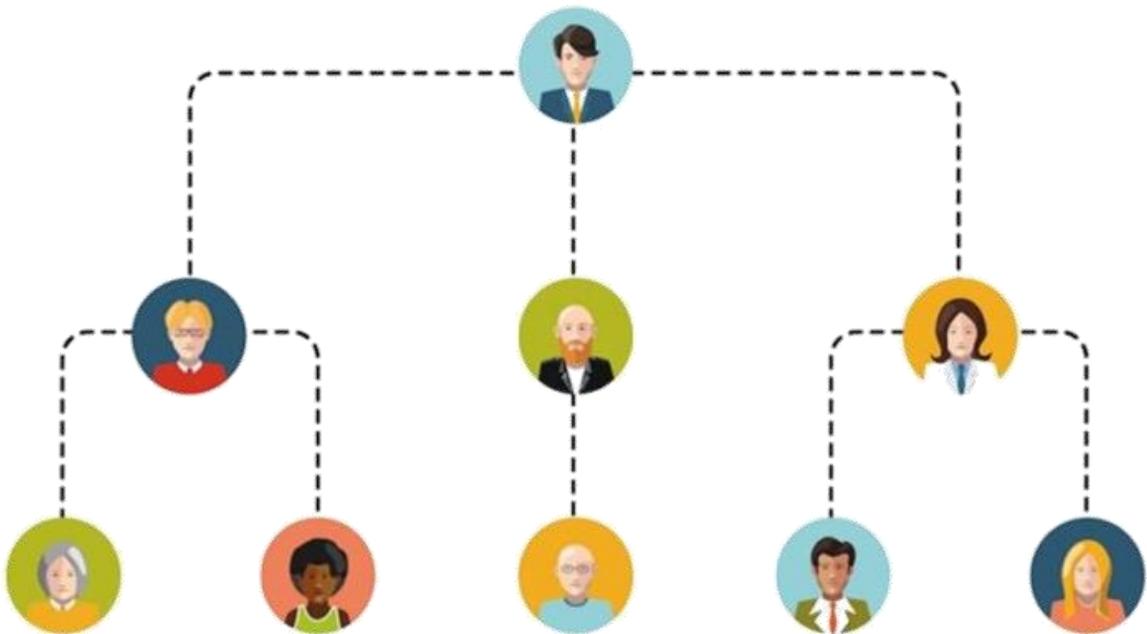
La norma de control interno para el Sector Público 2.4 indica el personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas.

Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la contratación, la retención y la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos institucionales.

*Ejemplo: Todos los funcionarios de la universidad deben contar con las competencias y los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor manera, deben cumplir con lo definido en el manual de puestos y se debe contar con procesos de planificación, selección, motivación, promoción, capacitación y evaluación del desempeño, liderados por la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano y que busquen contar con el personal necesario y con los conocimientos requeridos para cada puesto.*

## 6. Estructura organizacional

La norma de control interno para el Sector Público 2.1 en su inciso d) indica que se debe contar con una estructura organizativa apropiada acorde con las necesidades y la dinámica de las circunstancias institucionales.



La norma de control interno para el Sector Público 2.5 establece, el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos.

Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional, el entorno y los riesgos relevantes.

*Ejemplo: la universidad debe contar con una estructura organizacional acorde a su misión, que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las diferentes oficinas deben estar ubicadas en un lugar que les permita desarrollar adecuadamente sus funciones, esta estructura es dinámica, se debe ajustar a las necesidades y cambios en las condiciones que requiera la Universidad.*

## 6.1. Delegación de funciones

La norma de control interno para el Sector Público 2.5.1 indica, el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.

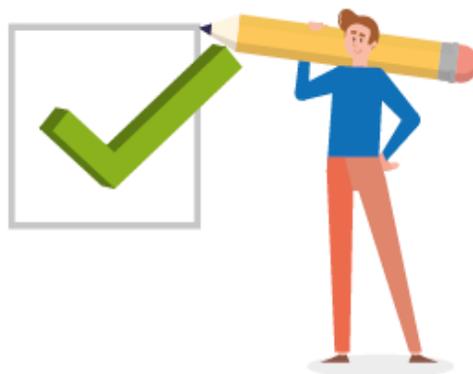
*Ejemplo: cuando se deleguen funciones esto debe ser claramente definido, como también las responsabilidades y autoridad que esta delegación implica, en la UTN en el caso de algunas jefaturas cuando se ausentan emiten un comunicado por medio de correo electrónico e indican el nombre de la persona que lo va a reemplazar por el periodo de su ausencia.*



## 6.2. Autorización y aprobación

La norma de control interno para el Sector Público 2.5.2 indica, la ejecución de los procesos, operaciones y transacciones institucionales debe contar con la autorización y la aprobación respectivas de parte de los funcionarios con potestad para concederlas, que sean necesarias a la luz de los riesgos inherentes, los requerimientos normativos y las disposiciones institucionales.

*Ejemplo: con el fin de evitar riesgos, es necesario definir actividades de control en los procesos que impliquen la autorización o aprobación, de las jefaturas o responsables, de manera que los productos o servicios obtenidos sean de la calidad esperada por el usuario, esto podría representarse en la confección de un viático, el cual cuenta con la firma del solicitante y de la jefatura que da la respectiva aprobación, además el mismo es revisado a detalle por la Dirección de Gestión financiera antes de liquidar el gasto.*



### 6.3. Separación de funciones incompatibles y del procesamiento de transacciones

La norma de control interno para el Sector Público 2.5.3 señala, el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que las funciones incompatibles, se separen y distribuyan entre los diferentes puestos; así también, que las fases de autorización, aprobación, ejecución y registro de una transacción, y la custodia de activos, estén distribuidas entre las unidades de la institución, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad de ese conjunto de labores.



Cuando por situaciones excepcionales, por disponibilidad de recursos, la separación y distribución de funciones no sea posible debe fundamentarse la causa del impedimento.

En todo caso, deben implantarse los controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

*Ejemplo: es necesario que en un proceso no sea la misma persona la que ejecuta, registra, aprueba y autoriza las actividades, a manera de representación sería incorrecto en una institución que la persona que confeccione un cheque, sea la misma que lo apruebe y posteriormente haga el registro contable.*

## 6.4. Rotación de labores

La norma de control interno para el Sector Público 2.5.4 indica que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben procurar la rotación sistemática de las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita aplicar esa medida.

*Ejemplo: en la medida de lo posible, se deben rotar las labores de los funcionarios, de manera que el personal se encuentre capacitado en las labores propias de la dependencia, con el fin de que ante la ausencia de un funcionario no se detenga el proceso, asimismo para que el control de una labor no se centre en una sola persona.*



## A manera de cierre

El ambiente de control hace referencia a que en la organización debe existir un ambiente favorable para la operación y fortalecimiento del control interno, el cual se demuestra teniendo en cuenta el conjunto de factores que originan una actitud positiva y de apoyo ante el control interno, que se oriente a resultados y la rendición de cuentas ante los funcionarios y la sociedad.

### Compromiso

- El jerarca y los titulares subordinados deben apoyar constantemente el sistema de control interno y demostrar su compromiso con el diseño, la implantación, el fortalecimiento y la evaluación del sistema.

### Ética

- La ética en el desempeño institucional como parte del ambiente de control, debe fortalecerse mediante la implantación y fortalecimiento de medidas, instrumentos y demás elementos en materia ética, lo cual debe integrarse en los sistemas de gestión.

### Personal

- El funcionamiento exitoso del sistema de control interno requiere que el personal de la institución reúna las competencias y los valores requeridos para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control correspondientes a los diversos puestos.

### Estructura

- La estructura orgánica debe propiciar el logro de los objetivos institucionales, y en consecuencia, apoyar el sistema de control interno, mediante la definición de la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación; asimismo, debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional, del entorno y de los riesgos relevantes.

# Créditos

## Universidad Técnica Nacional

Dirección de Planificación Universitaria

Área de Control Interno

### Contenido

**Autores:** Área de Control Interno

### Producción del recurso didáctico:

Productor académico: Leonardo Cortés Mora

Diseño Gráfico y multimedia: Karol González Ugalde

### Derecho de Autor

Queda prohibida la reproducción, transformación, distribución y comunicación pública de la obra multimedia [Ambiente de Control], por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocerse, sin el consentimiento previo de los titulares de los derechos, así como de las obras literarias, artísticas o científicas particulares que contiene.

