

Contraloría General de la República

Pauta I-001
NOBACI I

Diagnóstico de la NOBACI I
Ambiente de Control

CONTENIDO

I.	INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO	1
A.	OBJETIVO	1
B.	METODOLOGÍA	1
C.	CALIFICACIONES	3
D.	PLAN DE ACCIÓN	5
II.	MATRIZ AMBIENTE DE CONTROL	6
III.	PLAN DE ACCIÓN	16

I. INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO

A. OBJETIVO

- 1.1 La presente pauta tiene como propósito apoyar a las entidades u organismo públicos en la determinación del grado de implantación de las normas de control vigentes de conformidad con la Ley 10 – 07, el Reglamento de la Ley y el marco técnico – normativo de control interno y auditoría interna previsto en el artículo 11 del Reglamento.

B. METODOLOGÍA

- 1.2 La metodología básica para diagnosticar el estado de los componentes de control interno previstos en el Artículo 47 del Reglamento de la Ley 10 – 07, consiste en la utilización de matrices para cada NOBACI, en las cuales se relacionan las características o elementos más importantes que hacen al mismo. Se requiere que el responsable de cada elemento analice en qué condición se encuentra dicha característica y por consiguiente, la NOBACI a la cual contribuye.
- 1.3 El análisis debe enfocarse haciendo reflexiones como las siguientes para cada elemento identificado en la matriz:
 - a. ¿Existe una política, norma o procedimiento formal que defina el elemento o característica? Por ejemplo, ¿disponen de un código de ética pública aprobado?, ¿disponen de un plan estratégico actualizado?, etc.
 - b. Cuando se disponga de instrumentos formales, las respuestas afirmativas deben verificarse. Por ejemplo, establecer que el elemento por el cual se pregunta está aprobado o forma parte de una política o norma aprobada (manuales, guías, memorandos, etc.), caso en el cual se requiere disponer de evidencia que permita confirmar el conocimiento del personal. Es decir, no basta que un empleado entrevistado le indique al evaluador que el elemento por el cual pregunta existe; es necesario asegurarse razonablemente que hay prueba de ello.

- 1.4 En los casos en que un elemento por el cual se pregunta tenga relación directa con uno evaluado anteriormente y que la respuesta confirma que no se ha desarrollado o no está disponible, caso en el cual se asignará la calificación más baja "1", no se deberá calificar dicho elemento; en las anteriores circunstancias se deberá colocar en la columna "**Nivel de desarrollo**" No aplica (N/A). Por ejemplo, si no disponen de un código de ética o conducta y luego se pregunta si dicho código es firmado en señal de conocimiento y entendimiento. Obviamente esta pregunta o aseveración N/A, por lo cual no se debe tener en cuenta este elemento en las tabulaciones finales. Esto se hace para no desfigurar las calificaciones, las cuales se explican más adelante.
- 1.5 El diagnóstico no está dirigido a establecer si en la práctica, para las operaciones de ejecución presupuestal, estas normas se están cumpliendo. Ese alcance forma parte de otro tipo de evaluación de Auditoría Interna. El análisis está focalizado en el diseño o arquitectura del sistema de control de cada entidad u organismo y **NO** en el funcionamiento o efectividad del control en la práctica.
- 1.6 La matriz para la evaluación¹ de cada NOBACI está compuesta por la siguientes cinco (5) columnas principales:

Columna 1 - "Elementos del control interno", se utiliza para registrar las características que contribuyen a la existencia de la NOBACI bajo evaluación. La mayor parte de estos elementos provienen de lo previsto en el Artículo 47 del Reglamento de la Ley 10 – 07 y en las Normas Básicas.

Columna 2 - "Nivel de desarrollo", se utiliza para registrar las calificaciones o puntajes que el grupo evaluador considere pertinentes. Los puntajes se explican más adelante.

Columna 3 – "Ref. a P/T" (Referencia a papeles de trabajo), se utiliza para indicar la identificación o código de la(s) cédula(s) en las cuales existe evidencia, (cuando sea aplicable o posible), que respalde la respuesta. Cuando se adopta esta metodología, debe obtenerse y documentarse la evidencia que permite alcanzar las calificaciones, puntualmente, siempre que la calificación del elemento se encuentre en niveles superiores a incipiente (4 a 10) debe dejarse evidencia en esta columna.

¹ Estas herramientas están disponibles en formato Excel, para obtenerlas deberá comunicarse con la Dirección de Desarrollo Normativo de la Contraloría General de la República.

Estas evidencias pueden provenir de varias fuentes: inspección directa de documentos u otras evidencias, entrevistas con personal apropiado, encuestas, resultados de informes de auditoría interna o externa y otros medios que permitan la formación de un criterio razonable sobre la condición en que se encuentra el elemento bajo análisis.

Columna 4 - “Oportunidad de mejoramiento o ajuste”, se utiliza para indicar de manera resumida cuál es la acción o acciones necesarias para corregir o completar las deficiencias en el diseño de control identificadas. El detalle de las acciones se diligenciará en la matriz "**Plan de Acción**". Esta columna se diligenciará siempre que la calificación esté en niveles menores a satisfactorio (1 a 7).

Columna 5 - “Hecho por”, se utiliza para indicar quién o quiénes evaluaron cada elemento, cuando participen varias personas. Igualmente, al final de la matriz se debe dejar evidencia del responsable por la evaluación.

C. CALIFICACIONES

- 1.7 Con base en el análisis realizado de cada uno de los elementos del control interno para la NOBACI, el equipo evaluador debe ponerse de acuerdo para registrar una calificación que se sitúa en tres rangos o niveles convencionales así:

Nivel de Desarrollo	Puntaje (Intervalo)
Satisfactorio	8 a 10
Mediano	4 a 7
Incipiente	1 a 3

- 1.8 En la matriz se debe registrar un solo valor frente a cada elemento del control interno, tomando como guía la tabla anterior.
- 1.9 En la matriz de diagnóstico, para cada NOBACI bajo la **columna 2 “Nivel de desarrollo”**, de acuerdo con el juicio profesional que el equipo evaluador se ha formado, se debe indicar el valor o puntaje obtenido de acuerdo con el nivel de desarrollo y que se explica en mayor detalle a continuación:

- a. Si el puntaje que deciden asignar, basados en el estado de un elemento de control interno por el cual pregunta, está entre **8 y 10 puntos**, este puntaje corresponde a un **desarrollo satisfactorio** y dicho valor se registrará en el punto de cruce con el elemento que aparece en la columna izquierda de la matriz.
 - b. Si el puntaje que deciden asignar, basados en el estado de un elemento de control interno por el cual preguntan, está entre **4 y 7 inclusive**, este puntaje corresponde a un **desarrollo mediano** y dicho valor se registrará en el punto de cruce con el elemento que aparece en la columna izquierda de la matriz.
 - c. Si el puntaje que deciden asignar, basados en el estado de un elemento de control interno por el cual preguntan, es **3 o menos**, este puntaje corresponde a un **desarrollo incipiente** y dicho valor se registrará en el punto de cruce con el elemento que aparece en la columna izquierda de la matriz.
- 1.10 Los anteriores puntajes se dan en intervalos por el aspecto subjetivo de la calificación a partir del criterio de varias personas. Por ejemplo, dentro del grupo que practica la evaluación, alguna(s) persona (s) identifica(n) condiciones que si bien no permiten pasar a "mediano desarrollo", sitúan en una condición cercana o límite a dicha condición. En este caso, no calificarían 1, sino 3 que es el máximo valor dentro del intervalo y de igual forma puede pasar con las otras calificaciones. Como se puede apreciar, a menor puntaje menor nivel de desarrollo y por consiguiente las acciones necesarias para ajustar los sistemas de control interno y en particular la NOBACI bajo análisis serán mayores.
- 1.11 **Total de la columna "Nivel de desarrollo" y "Puntaje promedio"**. Para cada matriz de NOBACI, una vez se culmina el análisis de cada elemento, la herramienta provee la sumatoria vertical de la columna, la cual corresponde al total de la norma. El promedio es obtenido de dividir el total de la NOBACI por el número de elementos evaluados. De esta forma se obtendrá un promedio simple de toda la NOBACI. Es decir, los elementos calificados como N/A no se consideran para obtener el promedio. El **puntaje promedio** obtenido indica si el desarrollo es incipiente, mediano o satisfactorio.

- 1.12 Tenga en cuenta que siempre se calculan promedios simples, convencionalmente se ha dado el mismo valor o peso específico a cada uno de los elementos y en su caso a cada NOBACI. Es decir, tienen el mismo peso o importancia relativa dentro de cada matriz.

D. PLAN DE ACCIÓN

- 1.13 En la matriz Plan de Acción, para los elementos calificados con niveles de desarrollo mediano e incipiente se describirán las oportunidades de mejoramiento o fortalecimiento y las acciones para su realización. Es posible que una oportunidad de mejoramiento cubra varios elementos, caso en el cual en la columna "Ref. a elemento del SCI" se citará el (los) No. (s) de (los) elemento(s). Las acciones recomendadas incluirán el detalle de las actividades, insumos requeridos para su realización, fecha prevista para el resultado y responsable. El "Indicador verificable objetivamente", corresponde al resultado mediante el cual se hace tangible el cumplimiento de la actividad. La matriz también incluye columnas para identificar los riesgos que podrían limitar el logro parcial o total de las actividades y las acciones planteadas para mitigarlo o prevenir su ocurrencia.

Para aclaraciones o ampliación de información favor comunicarse con la Dirección de Desarrollo Normativo de la CGR.

II. MATRIZ AMBIENTE DE CONTROL

Nivel de Desarrollo	Puntaje (Intervalo)
Satisfactorio	8 a 10
Mediano	4 a 7
Incipiente	1 a 3

Entidad u Organismo: _____

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
INTEGRIDAD Y ÉTICA PÚBLICA (GUÍA I , CAPÍTULO III, A)					
1	Disponen de un código de valores corporativos, (diferente pero complementario con el CEI) en el cual la honestidad, la integridad y el compromiso con el interés público son parte integral (generalmente forma parte del plan estratégico de toda institución)				
2	Disponen de un código de ética institucional (CEI) o equivalente aprobado.				
3	En los aspectos básicos el CEI se ajusta a la pauta I-001 de la CGR (indicar aspectos considerados importantes que no se incluyen en el CEI evaluado)				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
4	Se ha asignado responsabilidad de la administración del CEI. Es decir, de mantenerlo actualizado, suministrar inducción, asegurar que es conocido y entendido por todo el personal y dar seguimiento a las decisiones administrativas sobre infracciones.				
5	Existe el requerimiento de proporcionar inducción al personal para el entendimiento del CEI. (el personal que estaba contratado al momento de emitir el CEI)				
6	El requerimiento estipula que se haga la inducción a todo nuevo empleado.				
7	Está previsto que los empleados firmen constancias periódicas del conocimiento y entendimiento del CEI. (al menos una vez al año)				
8	En la política se incluye la obligación de informar al personal las consecuencias de las violaciones al CEI (puede estar separada o formar parte del CEI o del reglamento).				
9	Se ha asignado la responsabilidad a un Oficial de Ética o equivalente o a un Comité de Ética o equivalente, de resolver asuntos relacionados con interpretaciones e incumplimientos del CEI. (Responsabilidad diferente a la prevista en No. 3.)				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
10	Está previsto hacer evaluaciones periódicas para establecer que el personal mantiene actualizado el conocimiento y entendimiento del CEI. Por ejemplo, se ha dispuesto realizar talleres para tratar lecciones aprendidas de experiencias en su aplicación.				
11	La máxima autoridad ejecutiva (MAE) y sus directores han emitido un mensaje claro y consistente con sus acciones de no permitir violaciones al CEI y apegarse estrictamente a los valores corporativos. (Puede estar en el CEI o por separado. Es parte de la política o promesa de valores y conducta ética)				
12	Está previsto que el CEI sea entregado a cualquier persona jurídica o física que participe en procesos de contratación.				
13	El requerimiento anterior incluye que los potenciales contratistas formalicen, antes de participar en los procesos de contratación, su conocimiento y entendimiento de las secciones del CEI aplicables a la contratación.				
14	Está previsto en las funciones de la UAI o equivalente, que reitere en sus informes, al menos una vez al año, su conformidad con la política de ética pública, expresada en el CEI y otros documentos y el cumplimiento de la misma durante el año.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES Y EL PERSONAL CON EL CONTROL INTERNO Y AMBIENTE DE CONFIANZA ((GUÍA I, CAPÍTULO III, B Y C)					
15	Las políticas de recursos humanos establecen que como parte de su inducción, todo empleado reciba información básica a las normas básicas de control interno (NOBACI).				
16	Está previsto que los empleados reciban periódicamente inducción o capacitación a las NOBACI vigentes.				
17	Se ha establecido como requisito que el personal participe periódicamente en jornadas de evaluación del control interno.				
18	Existe responsabilidad y procedimientos para que el personal pueda aclarar y resolver problemas de interpretación de la aplicación de las NOBACI.				
COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO Y POLÍTICAS PARA SU GESTIÓN (GUÍA I, CAPÍTULO III, D Y L)					
19	Existen procesos formales de planificación de las necesidades de recurso humano.				
20	Existen procesos formales para la búsqueda y selección del recurso humano basadas en perfiles y méritos.				
21	Existen procesos formales para la inducción del personal				
22	Existen procesos formales para la compensación y bienestar del recurso humano.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
23	Existen procesos formales para la evaluación del desempeño como un proceso continuo.				
24	Existen procesos formales para la promoción basada en la calidad del desempeño (méritos).				
25	Disponen de un plan de capacitación articulado con la evaluación del desempeño y las competencias de los cargos.				
26	Disponen de encuestas de clima organizacional.				
FILOSOFÍA Y ESTILO DE ADMINISTRACIÓN (GUÍA I, CAPÍTULO III, E)					
27	Está previsto que las atribuciones de autoridad se deleguen en personas que posean los conocimientos y experiencia apropiados. (es decir, existen requisitos claros de perfil y experiencia de quienes asumen las posiciones de dirección)				
28	La alta dirección mantiene un mensaje claro sobre su apoyo y fomento de la cultura de control como mejor práctica de gestión y su voluntad de preservar la conducta ética y perseguir a los responsables de irregularidades hasta aplicar o motivar las sanciones correspondientes.				
29	Como parte de dicho mensaje, está previsto que siempre que se identifiquen irregularidades se adelanten investigaciones apropiadas y se tomen las medidas para prevenir la repetición de tales situaciones.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
30	La alta dirección promueve la realización y participa activamente en jornadas o eventos de evaluación de los controles en las diferentes dependencias.				
31	Como parte de las políticas, está previsto el desarrollo de planes de acción para superar o corregir las debilidades de control identificadas, incluidas las reportadas en los informes de auditoría.				
32	Está previsto dar seguimiento y producir informes sobre la ejecución de los planes de acción.				
33	Existe una Instancia en la organización que evalúa y fija políticas sobre control. (Por ejemplo, las normas secundarias y procedimientos según el art. 14 del Reglamento de la Ley 10 – 07).				
34	Está previsto que los informes de auditoría interna y externa sean enviados a esta instancia para su consideración, análisis de riesgos y acciones.				
35	Se han definido o reglamentado las funciones para esta Instancia, en especial sobre el análisis y toma de decisiones sobre asuntos de control y riesgo.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
36	Se ha definido la responsabilidad de un funcionario o como parte de las responsabilidades de una unidad organizacional, de mantener actualizadas las NOBACI, en comunicación permanente con la CGR, (independiente de la Unidad de Auditoría Interna -UAI).				
Estructura organizacional, asignación de responsabilidad y delegación de autoridad (Guía I , Capítulo III, F, H e I)					
37	Existe una unidad dentro de la organización encargada de mantener actualizado y en operación el manual de organización y los manuales de procedimientos o un sistema de organización administrativa (SOA)				
38	Disponen de un manual de organización (MO) en el cual se detallan los perfiles y funciones de cada cargo.				
39	La estructura organizacional incluida en el MO está basada en necesidades provenientes del Plan Estratégico y requerimientos del marco legal.				
40	En la estructura organizacional, se distinguen con claridad los niveles de autoridad/responsabilidad y los canales de comunicación.				
41	En el MO se prevé la asignación de responsabilidades y atribuciones con base en las capacidades demostradas				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
42	Esta claramente asignada la autoridad en cada unidad organizacional y su suplencia en faltas temporales, de tal manera que no se paralice un proceso o actividad por ausencia del titular y se eviten procesos o grupos de personas con múltiples jefes o supervisores.				
43	Está previsto revisar periódicamente y ajustar las cargas de trabajo en los procesos, para evitar duplicación o congestión (cuellos de botella).				
Acciones coordinadas y coherentes (Guía I , Capítulo III, G)					
44	Disponen de un plan estratégico actualizado.				
45	Disponen de programas operativos anuales (POAs) actualizados.				
46	Los objetivos y metas están basados en estudios reales en los cuales participan los responsables de los mismos y no en decisiones unilaterales de la MAE.				
47	Está prevista la responsabilidad de los directores en la supervisión de los POAs o equivalentes que regulen las relaciones de productividad.				
48	Se requiere la preparación de informes de desempeño de cada unidad o proceso, basado en indicadores o equivalentes.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
49	Se ha establecido realizar reuniones periódicas para que el personal intercambie con sus directores oportunidades de cambio y mejoramiento continuo.				
50	Está previsto que la MAE y sus directores dirijan acciones periódicas para identificar y mitigar riesgos que puedan afectar la planificación y los POAs.				
ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y ESPECÍFICAS APLICABLES Y DOCUMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS (GUÍA I, CAPÍTULO III, J Y K)					
51	La administración en general está respaldada en políticas formales y manuales de funciones y procedimientos que guían la acción.				
52	Las políticas y procedimientos indican una preferencia por la desconcentración de funciones, asegurando en principio la participación en la gestión de equipos multidisciplinarios que acompañen a la MAE.				
53	Está previsto realizar inducción al personal sobre los procedimientos vigentes y actualizados.				
54	Está previsto que los empleados confirmen el conocimiento y entendimiento de los procedimientos para el desempeño de las funciones y procedimientos a su cargo.				
55	Están previstos procedimientos de consulta y aclaración como mecanismo para prevenir errores o juicios equivocados.				

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO		NIVEL DE DESARROLLO	REF. A P/T	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO O AJUSTE	HECHO POR:
56	Los sistemas de información basados en tecnología están apropiadamente documentados, tanto a nivel de documento fuente como de manuales de usuario				
57	Están previstos protocolos de responsabilidad, seguridad, conservación y mantenimiento de los sistemas de información				
TOTAL		0			

Puntaje promedio	
Nivel de desarrollo	

III. PLAN DE ACCIÓN

Entidad u Organismo: _____

REF. A ELEMENTO DEL SCI	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO/ FORTALECIMIENTO		ACCIONES RECOMENDADAS					INDICADOR VERIFICABLE OBJETIVAMENTE	RIESGO ²	ACCIONES DE MITIGACIÓN
	No.	Descripción	Actividades	Insumos	Presupuesto (\$US)	Fecha resultado (DD.MM.AA)	Responsable			
TOTAL		0	0		0					

²Eventos que podrían limitar el logro parcial o total de las oportunidades de mejoramiento/fortalecimiento. Entre otros factores como: (i) Falta de apoyo de las autoridades; (ii) Carencia o deficiencia de recursos; (iii) Se dilata la revisión y aprobación; (iv) Limitaciones de orden legal o trámites burocráticos para las adquisiciones y contrataciones; etc.