



Autoevaluación del Sistema de Control Interno¹

Autora: Rubí Consuelo Mejía Quijano²

Resumen

La autoevaluación del control es un elemento del Sistema de Control Interno que permite el diagnóstico y el fortalecimiento organizacional. Se desarrolla en toda la entidad y supone el apoyo de la alta dirección, apoyo representado en recursos físicos y la orientación que le brinde durante su aplicación.

Dicho elemento genera mayor responsabilidad en los empleados, al involucrarlos en el análisis de fortalezas y debilidades del sistema de control, al comprometerlos con la recolección de la información que soporta el juicio sobre el estado del sistema y al permitirles proponer planes de mejoramiento que contribuyan al logro del objetivo del sistema de control, y por ende al de la organización.

Las dificultades en su aplicación pueden provenir de aspectos relacionados con la cultura organizacional: si el personal no está dispuesto a colaborar con los grupos de apoyo en el suministro de la información, si existe apatía con el proceso y si no se cuenta con personas capacitadas para realizarlo.

El proceso se efectúa en tres etapas; la primera consiste en la planeación, en la que el Comité de Autoevaluación compromete la gerencia y se asignan actividades y responsabilidades; se define el cronograma de trabajo, los recursos necesarios y se capacita a los grupos de apoyo; la segunda se refiere a la ejecución, consistente en el levantamiento de la información que soporta el análisis de cada uno de los elementos del sistema de control y permite emitir juicios objetivos sobre su desempeño; finalmente, la tercera, elaboración del informe, da cuenta de los resultados de la autoevaluación del sistema de control, de su desarrollo y sus dificultades, y establece las propuestas de mejora.

¹ Este artículo corresponde a la ponencia presentada en el IX Foro de Investigación de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. ALAFEC. México D.F. Octubre de 2004.

² Contadora Pública, Especialista en Auditoría de Sistemas y Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT. Profesora del departamento de Contaduría Pública de la misma Institución. Medellín. Coordinadora de las Especializaciones de Auditoría de Sistemas y de Administración de Riesgos y Seguros. Dirección electrónica, rmejia@eafit.edu.co

Abstract

Control Self-Assessment is an element of the Internal Control System which allows the organizational diagnose and strengthening. It is run throughout the entity and supposes the support from the high managerial circle. This support is in the form of physical resources and the orientation offered throughout its execution.

Self-assessment generates enhanced staff responsibility as it involves them in the analysis of the strengths and weaknesses of the system, in the collection of the data supporting the description of the state of the system and as it allows them to propose improvement plans that contribute in the achievement of the Control System goal and thence the organization's goal.

Difficulties in its application may stem from aspects related to the organizational culture: if the staff is not willing to collaborate with the supporting groups in furnishing the information, if there is apathy to the process, and if there are not the skilled people to carry out the process.

The process is carried out in three stages: the first one is the planning, in which the Self-Assessment Committee involves the management and assigns activities and responsibilities; it also defines the work time table, the necessary resources and trains the supporting groups. The second stage refers to the execution, which consists in getting the information that supports the analysis of every element of the Control System and allows the expression of objective statements about their performance. Finally, the third stage is the production of a report, which accounts for the results of the Control System Self-Assessment, its development and difficulties, and status improvement proposals.

Palabras Clave: Sistema de Control Interno, administración de riesgos, autoevaluación del sistema de control, ambiente de control, auditoría.

Key Words: Internal Control System, Enterprise Risk Management, Control Self Assessment, Auditing, Control Environment.

Introducción

¿Cómo puede autoevaluarse el Sistema de Control Interno en una organización? La respuesta a esta pregunta lleva a plantear una metodología que permita establecer un diagnóstico del desempeño de la estructura del sistema de control en una empresa.

El presente trabajo es resultado del estudio de los sistemas de control y su aplicación en entidades públicas, y del mecanismo de diagnóstico diseñado para evaluarlo, realizado

por los docentes del área de Control y Auditoría de la Universidad EAFIT. El proyecto fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID– y por la firma Casals y Associates Inc, con el fin de mejorar la gestión de las entidades del Estado colombiano, al establecer un buen sistema de control. En él participaron 21 entidades del orden territorial, entre municipios, gobernaciones y entidades descentralizadas.

En este texto se establece la definición del concepto *autoevaluación*, los beneficios

derivados de su aplicación, las dificultades que se pueden presentar al realizarla, los requisitos para su operación y las etapas necesarias para su desarrollo (planeación, ejecución y elaboración del informe).

Para plantear el esquema de autoevaluación se toma el modelo del sistema de control, diseñado para las entidades del Estado colombiano, el cual es explicado desde sus elementos, componentes y subsistemas; se definen los criterios de evaluación, los instrumentos para la recolección de la información y se establecen las escalas de calificación. El proceso, finalmente, arroja como resultado un informe sobre las fortalezas y debilidades del sistema de control y las propuestas de mejoramiento que le permitan operar con mayor eficiencia y contribuir positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

I. Definición

La *autoevaluación* es un elemento diseñado como parte del sistema de control, para autodiagnosticarse.

Para garantizar el objetivo, su práctica debe ser permanente, de tal forma que permita establecer la calidad y efectividad del Sistema de Control, determinar si cumple con los objetivos para los cuales fue diseñado y facilitar el emprendimiento de las acciones de mejora requeridas para el logro de su propósito. Responde a la necesidad de establecer las fortalezas y debilidades de la entidad con respecto al control; propicia una mayor eficacia de todos los componentes del Sistema de Control, y asigna la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, permitiéndoles acoplarse constantemente a sus objetivos y a los cambios del entorno.

La autoevaluación es un elemento diseñado como parte del sistema de control, para autodiagnosticarse. Para garantizar el objetivo, su práctica debe ser permanente, de tal forma que permita establecer la calidad y efectividad del Sistema de Control, determinar si cumple con los objetivos para los cuales fue diseñado y facilitar el emprendimiento de las acciones de mejora requeridas para el logro de su propósito.

II. Beneficios y dificultades

La autoevaluación del control interno genera mutua responsabilidad en la alta dirección y en los empleados de todas las dependencias, y estimula la colaboración y el empoderamiento. "Cualquier plan de trabajo se cumple mucho mejor cuando el mismo equipo de trabajo lo ha creado y soportado" (Tritter, 2000, p.3). Lo anterior se evidencia al realizar la autoevaluación, porque son los mismos empleados, expertos en la ejecución de las tareas, quienes tienen el conocimiento sobre cómo se desempeñan los procesos, y además determinan el grado de cumplimiento o efectividad del sistema de control.

De esta forma, son ellos quienes proponen los planes de mejoramiento y quienes están comprometidos con el éxito de su implementación. Si el compromiso es verdadero y personal, ellos soportarán y apoyarán los esfuerzos de mejoramiento.

La autoevaluación del control interno favorece el autocontrol y la autogestión en toda

la organización, porque cada dependencia y cada persona que participa en ella puede establecer las deficiencias personales y en su área, lo cual le permite tomar conciencia de los cambios que requiere y emprenderlos, con el fin de mejorar la calidad del sistema.

Las dificultades que se pueden presentar al aplicar la autoevaluación del Sistema de Control Interno se originan esencialmente al no contar con una cultura organizacional apropiada, en la que la dirección no se compromete con el proceso y los cambios que se generan a partir de él; una cultura en la que no

haya colaboración por parte de todo el personal que la lleva a cabo y se oponga a cooperar con el levantamiento de la información necesaria para su realización. Otro aspecto que puede afectar el proceso es no contar con el personal apropiado ni con las técnicas adecuadas para su ejecución.

III. Responsables

El principal responsable de la autoevaluación del sistema de control es la dirección de la entidad, quien tiene la función de aprobar la metodología para su realización y soportar la adecuada ejecución en todos los niveles institucionales.

Debe crearse un *Comité de Autoevaluación* que lidere todo el proceso: se encargue de planificar, dirigir, coordinar, evaluar y redactar el informe final. Este comité está conformado por el segundo nivel de dirección de la entidad, con el fin de solucionar los problemas e inquietudes que se presenten, y es apoyado por los grupos de trabajo.

La autoevaluación del Sistema de Control Interno también requiere la participación de los empleados en todos los niveles y dependencias de la organización, al suministrar información, contestar las encuestas, participar en los talleres y en la ejecución de los planes de mejoramiento que surjan de ella.

IV. Requisitos para su operación

Aunque parezca obvio, el primer requisito para que la autoevaluación del Sistema de Control Interno sea un éxito, consiste en contar con un sistema de control explícito para la organización, de tal forma que se tenga un marco de referencia para el análisis.

El segundo requisito es el liderazgo que asuma la dirección de la entidad, el cual genera

y promueve el compromiso y participación de los demás empleados. La dirección debe manifestar explícitamente los objetivos de la autoevaluación del sistema de control, de tal forma que haya claridad suficiente al respecto. Este liderazgo va unido al apoyo que se le brinde al proceso, tanto con recursos para su ejecución como para la puesta en marcha de los planes de mejoramiento que surjan de él.

Otro requisito consiste en la participación de todas las dependencias de la organización, a través de los grupos o equipos establecidos para ese fin y coordinados por el *Comité de Autoevaluación*. Las personas que conforman los grupos de apoyo deben tener como condición el conocimiento preciso de los procesos en los cuales van a realizar la autoevaluación.

La objetividad en el proceso, como cuarto requisito, genera confianza y seguridad, y da credibilidad a la autoevaluación. Es fundamental disponer de información suficiente y confiable, para hacer un juicio sobre el cumplimiento de los criterios y sobre las causas de las deficiencias del sistema de control, con el fin de establecer los planes de mejoramiento.

Contar con los recursos físicos y tecnológicos facilita el desarrollo del proceso, aunque igualmente el trabajo puede ejecutarse en forma manual; pero si se cuenta con sistemas que agilicen la recolección de la información, la tabulación y el análisis, estas tareas se realizan en forma más oportuna y eficiente.

Antes de iniciar la autoevaluación se debe capacitar todo el personal que participará en ella, sobre el objetivo y la estructura del sistema de control y sobre el proceso de autoevaluación: sus etapas, el compromiso que adquiere cada uno de los participantes y los mecanismos de coordinación del trabajo, además de aclarar las dudas sobre estos aspectos.

V. El sistema de control

En la Figura 1 se muestra la estructura del sistema de control, y en el texto siguiente se presenta un resumen del sistema de control diseñado para las entidades del Estado colombiano: su definición, objetivos, subsistemas, componentes y elementos (Modelo de Control Interno. Marco Conceptual, 2004, p. 43-59). Este modelo se tomó como base para diseñar la autoevaluación del sistema de control.

Definición

El Sistema de Control Interno está integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, procesos, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realice de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. (Modelo de Control Interno. Marco Conceptual, 2004, p. 51).

Objetivo

“El control interno tiene como objetivo establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo de la entidad pública, que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente y eficiente, el cumplimiento de la Constitución, las leyes y normas que la regulan; la coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado”. (Modelo de Control Interno. Marco Conceptual, 2004, p. 43).

El Control Interno como sistema

Al definir un *sistema* como conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar

a un propósito o fin determinado; éste debe cumplir las siguientes condiciones:

- El desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema afectan el desempeño de la totalidad del sistema.
- Ninguno de los efectos causados por alguna de las partes es independiente.
- Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del sistema.
- Cada sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes de tal forma que cuando una de sus partes se transforma o es eliminada, cambia la totalidad del sistema y por lo tanto se pierde su esencia.

El sistema de control se estructura entonces en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionados, así:

Los *subsistemas* son el primer nivel de desagregación del sistema; los *componentes* se encuentran en el segundo nivel, por medio de ellos se determinan las partes del subsistema; en el último nivel se encuentran los *elementos*, definidos como cada una de las partes de los componentes que, si bien pueden distinguirse separadamente, se mantienen interconectados con el fin de que el sistema no pierda su propósito.

Al analizar el control interno como sistema, se estructuran tres subsistemas integrados e interrelacionados, que garantizan que la organización cumpla con su misión y objetivos trazados; éstos son: *Subsistema de Control Estratégico*, *Subsistema de Control de Gestión* y *Subsistema de Evaluación a la Gestión*.

Figura 1
Estructura del Sistema de Control Interno

SISTEMA DE CONTROL INTERNO		
SUBSISTEMAS	COMPONENTES	ELEMENTOS
De Control Estratégico	Ambiente de Control	Acuerdos éticos
		Desarrollo del talento humano
		Estilo de Dirección
	Direccionamiento Estratégico	Planes y Programas
		Modelo de Operación
		Estructura Organizacional
	Administración de Riesgos	Contexto Estratégico
		Identificación de Riesgos
		Análisis de Riesgos
		Valoración de Riesgos
		Políticas de Administración de Riesgos
De Control de Gestión	Actividades de Control	Políticas de Operación
		Diseño de Procesos
		Diseño de Controles
		Diseño de Indicadores
		Manual de Operación
	Información	Información Primaria
		Información Secundaria
		Sistemas de Información
	Comunicación	Comunicación Externa
		Comunicación Interna
Medios de Comunicación		
Planes de comunicación		
De evaluación a la Gestión	Autoevaluación	Autoevaluación del Sistema de Control Interno
		Autoevaluación de la Gestión
	Evaluación Independiente	Evaluación independiente del Sistema de Control Interno
		Auditoría
	Planes de Mejoramiento	Planes de Mejoramiento Institucionales
		Planes de Mejoramiento Funcionales
Planes de Mejoramiento Individuales		

A. Subsistema de Control Estratégico: proporciona a la organización un entorno favorable al control, los parámetros estratégicos que definen su operación y la protección de los recursos ante los posibles riesgos que los afecten.

Para lograr los fines perseguidos por este subsistema, se requieren tres componentes: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.

1. *El Ambiente de Control* crea un entorno organizacional que favorece el control, mediante los elementos que lo conforman:

- Acuerdos éticos: regulan el comportamiento de todos los empleados en torno a los principios esenciales de la organización, los que rigen su actuar y los propios de la cultura de la región.
- Desarrollo del Talento Humano: fija las políticas y procedimientos, para que la administración del recurso humano cumpla con los lineamientos que da la dirección y capacita a los empleados, de tal forma que éstos contribuyan con los objetivos de la organización.
- Estilo de Dirección: establece la forma como la dirección administra la organización, facilita la comprensión de las acciones llevadas a cabo en la entidad y la forma como se compromete con los diferentes públicos que atiende; orienta a las personas sobre cómo enfrentar circunstancias imprevistas y emprender nuevos retos necesarios para reorientar la organización hacia sus objetivos.

2. *El Direccionamiento Estratégico* determina los lineamientos que orientan la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, mediante los siguientes elementos:

- Planes y Programas: establecen el marco de referencia para la ejecución de las acciones que permiten el cumplimiento de los propósitos de la organización.
- Modelo de Operación por Procesos: integra las competencias de la organización y los planes y programas, con la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y las relaciones de trabajo, para obtener los objetivos propuestos.
- Estructura Organizacional: define y coordina los cargos, funciones, relaciones y niveles de autoridad y responsabilidad, requeridos para dar cumplimiento a los planes y programas y al modelo de Operación por Procesos.

3. *La Administración de Riesgos* permite a la organización emprender las acciones para asumir, prevenir, transferir, eliminar los eventos que pueden afectar negativamente el logro de sus objetivos, o protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia. Los elementos que configuran este componente son:

- Contexto estratégico: identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para determinar si la organización está expuesta a riesgos generados por ella misma o provenientes del entorno.
- Identificación de los riesgos: determina los riesgos potenciales –los que están y los que no están bajo el control de la organización–, así como sus causas, agentes generadores y principales efectos.
- Análisis de riesgos: califica y evalúa los riesgos en los procesos y determina la capacidad de la organización para su tratamiento.
- Valoración de los riesgos: determina los procesos más riesgosos y los riesgos que pueden tener un mayor efecto sobre la gestión de la organización.
- Políticas de administración de riesgos: establece los lineamientos o directrices institucionales, que permiten tomar decisiones relativas a la respuesta de la organización frente al riesgo.

B. Subsistema de Control de Gestión: su operación orienta las acciones hacia los resultados, las metas y los objetivos, mediante el uso racional de los recursos, la estandarización de las operaciones, la generación de la información oportuna y confiable para la toma de decisiones, el cumplimiento de obligaciones legales, y el desarrollo de procesos de comunicación internos y externos. Para dar cumplimiento a los fines de este subsistema se requieren los siguientes componentes: Actividades de Control, Información y Comunicación.

1. *Las Actividades de Control* garantizan la ejecución de las políticas y directrices establecidas por la administración y aseguran el cumplimiento de los propósitos de la institución, mediante los siguientes elementos:

- Políticas de operación: establecen los lineamientos necesarios para ejecutar los procesos, en cumplimiento de los planes y programas propuestos, de manera económica, eficiente y eficaz.
- Diseño de Procesos: establece las actividades, tareas, responsabilidades, autoridades, perfiles y procedimientos requeridos para obtener los productos necesarios para el logro de los objetivos de la organización.
- Diseño de Controles: determina las acciones y mecanismos de prevención, detección, protección y recuperación de los riesgos, y permite el cumplimiento de los objetivos y resultados previamente establecidos por la organización.
- Diseño de Indicadores: propicia el autocontrol y la autoevaluación de los resultados, la gestión, el desempeño y el riesgo en cada uno de los procesos que conforman la organización.
- Manual de Procesos: dota la organización de un instrumento que integra los elementos relativos a los Subsistemas de Control Estratégico y de Control de Gestión, para facilitar su comprensión, operación y evaluación.

2. *La Información* apoya la operación y el control de los procesos, garantiza que los datos e informes sean útiles, oportunos y confiables. Los elementos que integran este componente son:

- Información primaria: comprende los datos de fuentes externas relacionadas con el entorno inmediato de la organización

(proveedores, contratistas, bancos, etc.) y el entorno lejano (político, social, económico, tecnológico).

- Información secundaria: corresponde a los datos originados al interior de la entidad y proviene del establecimiento de políticas, de la ejecución de las actividades y de la evaluación de la gestión, entre otras fuentes.
- Sistemas de información: permiten la captura, procesamiento y reporte de la información primaria y secundaria, de manera oportuna y precisa.

3. Con *La Comunicación* se comparte y suministra la información necesaria para promover y facilitar la interacción entre las personas, para lograr objetivos comunes de la organización a través de los elementos que conforman este componente:

- Comunicación interna: facilita la coordinación de las acciones a través de la divulgación de las políticas y de la información generada dentro de la entidad, para una clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la organización.
- Comunicación externa: favorece la divulgación de la información a los grupos de interés externos, además facilita la labor de los diferentes organismos de control de la organización.
- Medios de Comunicación: permiten la circulación de la Información hacia los diferentes grupos de interés, para comunicar el mensaje institucional.

C. Subsistema de Evaluación a la Gestión: proporciona a la organización las metodologías para realizar la autoevaluación del sistema de control y de la gestión de la

entidad, así como los mecanismos para ejecutar la evaluación independiente. Además permite la configuración de acciones de corrección, mejoramiento y seguimiento por parte de todos los niveles administrativos, producto de las evaluaciones realizadas.

Las funciones propias de este subsistema, se llevan a cabo mediante los siguientes componentes: Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento.

1. *La Autoevaluación* facilita la medición oportuna de los efectos de la gestión y del comportamiento del sistema de control, con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, a través de los siguientes elementos:

- Autoevaluación del Sistema de Control Interno: permite establecer el grado de avance en la implementación del Sistema de Control Interno y la efectividad de su operación en toda la organización.
- Autoevaluación de la Gestión: establece el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

2. *La Evaluación Independiente* proporciona el análisis objetivo, por parte del equipo de Auditoría Interna, sobre el desempeño del sistema de control y la ejecución de los planes, programas y proyectos relativos al cumplimiento de la Misión y los propósitos de la organización, y la forma como han sido realizados, mediante los siguientes elementos:

- Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno: examina la situación del control interno en la organización e identifica sus deficiencias o alternativas de mejoramiento.
- Auditoría: funda los juicios sobre el desempeño de las áreas o procesos analizados, mediante la aplicación de las normas de auditoría, sus técnicas y procedimientos internacionalmente aceptados.

3. *Los Planes de Mejoramiento* comprenden las acciones de mejora emanadas de los componentes de Autoevaluación y Evaluación Independiente, y de las recomendaciones provenientes del Control Fiscal, al cual se encuentra sujeta la entidad. Para ello se definen los siguientes elementos:

- Planes de Mejoramiento Institucionales: definen y orientan las acciones de mejoramiento que afectan la totalidad de la entidad.
- Planes de Mejoramiento Funcionales: establecen las acciones de mejoramiento relativas a un proceso o dependencia de la entidad.
- Planes de Mejoramiento Individuales: determinan las acciones de mejoramiento que cada uno de los empleados lleva a cabo en el desempeño de sus funciones para mejorar los productos o servicios que ofrece la institución.

La autoevaluación se realiza a partir del diagnóstico de cada uno de los diferentes niveles de desagregación del sistema de control, de tal forma que se obtenga información relevante que permita conocer cómo funciona cada elemento, componente y subsistema, individualmente, y el sistema en su totalidad.

VI. Etapas

La autoevaluación se realiza a partir del diagnóstico de cada uno de los diferentes niveles de desagregación del sistema de control, de tal forma que se obtenga información relevante que

permita conocer cómo funciona cada *elemento*, *componente* y *subsistema*, individualmente, y *el sistema* en su totalidad. Para llevarla a cabo, se deben seguir tres etapas:

A. Etapa 1. Planeación

Antes de iniciar la planeación de la autoevaluación y la consecución de los recursos necesarios para su ejecución, se requiere del compromiso y liderazgo del nivel directivo con el proceso.

Obtenido el respaldo decidido de la alta dirección, es necesario conformar el Comité de Autoevaluación que se encargue de planear las actividades. Este grupo o comité, conformado por directivos y apoyado por grupos de trabajo que representen las diferentes dependencias, tiene como tarea específica, la adaptación de los criterios o parámetros de evaluación propuestos en este modelo, de acuerdo con las características propias de la organización donde se realiza.

Una vez se lleva a cabo la adaptación de los criterios de evaluación, se elabora el Plan de trabajo, que contempla la definición de las actividades que se deben efectuar en el proceso de autoevaluación, el tiempo de ejecución, la asignación de los responsables, los recursos requeridos y el cronograma de ejecución. Con relación a las actividades, es importante tener en cuenta la implementación de un programa de entrenamiento en el manejo de la metodología y los instrumentos necesarios para la autoevaluación, y promover la participación de todos los empleados y dependencias, para obtener su apoyo incondicional y lograr un diagnóstico integral del sistema de control.

B. Etapa 2. Ejecución

Comprende la recolección de la información y el diagnóstico de la efectividad del Sistema de Control Interno en la organización, de cada uno de sus *subsistemas*, *componentes* y *elementos*:

1. Recolección de información

Comienza con la identificación de las diferentes fuentes que constituyen evidencia suficiente para calificar los criterios establecidos en la autoevaluación. Estas fuentes pueden ser: consulta mediante encuestas, entrevista, talleres o información documental, y cualquier otro tipo de información que se considere relevante y que no esté incluida en las categorías antes mencionadas.

La *encuesta* se distribuye en todas las dependencias, a una muestra representativa del total de los empleados; bien sea en documento físico, electrónico o, si la organización posee los recursos tecnológicos, a través de un sistema de información que recoja las opiniones de los empleados en forma confidencial, con clave personal de acceso; en este caso las opiniones se compilan automáticamente.

La *entrevista* se realiza a personas o grupos de personas. Ésta permite obtener o complementar las evidencias que fundamentan el juicio sobre el estado de los elementos del sistema de control. Para el desarrollo de la entrevista se debe tener en cuenta la solicitud previa de citas, construir con anticipación el cuestionario, llevar registro de la reunión y elaborar un acta de cada entrevista, la cual constituye evidencia.

Los *talleres* permiten la discusión de los criterios de evaluación en forma grupal y la recopilación de las respuestas en forma individual o grupal, como se considere más conveniente en la organización.

La *información documental* permite obtener evidencia física del cumplimiento del criterio de evaluación; ésta debe consistir en documentación de carácter oficial de la entidad para que tenga validez.

Cada una de estas fuentes de información, se aplica de acuerdo con el criterio del grupo

encargado de coordinar la autoevaluación. Sin embargo, todos los elementos evaluados deben soportarse en al menos una fuente o instrumento de información.

2. Diagnóstico del sistema de control

El diagnóstico de la calidad y efectividad del Sistema de Control Interno, es responsabilidad del Comité de Autoevaluación; con éste se detectan las fallas o aciertos de dicho sistema y se determinan sus causas, con el fin de emprender las acciones necesarias para su mejoramiento.

Para realizarlo se establece un análisis individual de cada uno de sus *elementos*, *componentes*, *subsistemas*, y del *sistema* en su totalidad. Esta forma de evaluar se basa en el enfoque sistémico, en el que el desempeño del Sistema depende del desempeño de cada uno de los elementos que lo conforman, teniendo en cuenta que cada elemento posee características que se pierden cuando se separa del conjunto, y que el sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Por lo anterior, no se debe realizar un análisis aislado de los *elementos* y obtener el análisis de los *componentes*, *subsistemas* y *sistema* por simple promedio aritmético de las calificaciones de sus partes, pues, como se dijo, la interacción de los *elementos* y *componentes* es lo que configura el sistema en sí mismo. Para hacer el diagnóstico en forma sistémica, se establecen entonces criterios de evaluación en cada nivel de desagregación del sistema (*elementos*, *componentes*, *subsistemas*) y se evalúa la interrelación de los *elementos* en el funcionamiento de los *componentes*; de éstos últimos, en los *subsistemas*, y de los *subsistemas* en el funcionamiento del *sistema* como un todo.

2.1 Evaluación de los Elementos

Para realizar esta autoevaluación, se procede a conformar grupos de trabajo que

colaboren en la recolección de la información que se obtiene en todas las dependencias de la organización y se establece la calificación de los criterios de evaluación en cada elemento.

Para evaluar los elementos se deben tener en cuenta las fuentes de información y los instrumentos utilizados para recolectarla. Los criterios que se evalúan en los elementos del Sistema de Control son los siguientes:

1. Existencia del elemento
2. Difusión del elemento en todos los niveles que se requiera
3. Coherencia del elemento con el objetivo del *componente* al cual pertenece
4. Conocimiento del elemento por parte de los empleados
5. Operación del elemento
6. Modo en que el elemento favorece el sistema de control
7. Efecto del elemento sobre los demás elementos del *componente* al cual pertenece.

A cada criterio de evaluación se le asigna un valor, que surge del promedio de la calificación asignada por los empleados de las diferentes dependencias o procesos. Este valor, entre 1 y 5, se asigna de acuerdo con el grado de cumplimiento de cada criterio. La escala de calificación se interpreta así:

- (1) No se cumple
- (2) Se cumple insatisfactoriamente
- (3) Se cumple aceptablemente
- (4) Se cumple en alto grado
- (5) Se cumple plenamente

De acuerdo con la calificación se establecen las fortalezas y debilidades encontradas en el elemento. Una vez realizado este análisis y calificados todos los elementos del Sistema de Control, se procede a evaluar sus Componentes.

2.2 Evaluación de los Componentes

El estudio de los *componentes* del sistema de control, lo realiza el Comité de Autoevaluación. Para ello se tienen en cuenta los siguientes criterios:

1. Existencia de los elementos que lo conforman
2. Difusión del componente en los niveles requeridos
3. Coherencia del componente con los objetivos del subsistema al cual pertenece
4. Conocimiento del componente por parte de los empleados
5. Operación del componente
6. Modo en que el componente favorece el Sistema de Control Interno
7. Efectos de la aplicación del componente sobre los demás componentes del subsistema al cual pertenece.

Los diferentes componentes se autoevalúan teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de los elementos que lo conforman, su interrelación y el criterio, conocimiento y experiencia del Comité de Autoevaluación sobre su efectividad. Se les asigna una calificación de acuerdo con los criterios de autoevaluación definidos para los componentes; para ello se utiliza la misma escala con la cual se calificaron los elementos. También se establecen las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

3. Evaluación de los Subsistemas

La autoevaluación de los tres subsistemas la lleva a cabo el Comité de Autoevaluación, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Existencia de los componentes que lo conforman
2. Difusión del subsistema en los niveles requeridos
3. Coherencia del subsistema con los objetivos del Sistema de Control Interno

4. Conocimiento del subsistema por parte de los empleados
5. Operación del subsistema
6. Modo en que el subsistema favorece el Sistema de Control Interno
7. Efectos de la aplicación del subsistema sobre los demás subsistemas del sistema de control.

Se asigna una calificación a los criterios de autoevaluación del subsistema que se desea evaluar, según la escala de interpretación utilizada para los elementos y componentes; para ello se utilizan los resultados obtenidos en la autoevaluación de los componentes que lo conforman, su interrelación, y el criterio, conocimiento y experiencia del Comité de Autoevaluación sobre su desempeño. Finalmente, se consignan las fortalezas y debilidades encontradas en los subsistemas.

3.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

Una vez realizada la autoevaluación de los elementos, componentes y subsistemas, se lleva a cabo la evaluación total del Sistema de Control Interno de la organización. Los criterios a evaluar son los siguientes:

1. Existencia de los subsistemas del sistema de control
2. Difusión del sistema en toda la organización
3. Coherencia entre los subsistemas con los objetivos del Sistema de Control Interno
4. Conocimiento del sistema por parte de los empleados
5. Operación del sistema
6. Contribución del sistema de control al logro de los objetivos de la organización.

En esta evaluación final, se utilizan los resultados obtenidos en la autoevaluación de los subsistemas que lo conforman, y el criterio, conocimiento y experiencia del Comité de

Autoevaluación. Se analiza el sistema como un todo, la interrelación de sus subsistemas y el aporte que hace al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La calificación del sistema de control se interpreta de la siguiente manera, según el rango en el que se ubique:

- Rango 1.0 – 2.0: Inadecuado
- Rango 2.1 – 3.0: Deficiente
- Rango 3.1 – 4.0: Satisfactorio
- Rango 4.1 – 5.0: Adecuado

De acuerdo con los resultados y el análisis de fortalezas y debilidades del Sistema, se redacta un informe final de autoevaluación del Sistema de Control Interno, el cual será utilizado como insumo para la elaboración de los planes de mejoramiento institucionales y funcionales de la organización.

C. Etapa 3. Elaboración del informe

El informe final de autoevaluación se estructura con el resultado de los análisis y juicios emitidos sobre la calidad de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos del sistema de control; las fallas de control detectadas, y las acciones de mejoramiento a emprender para lograr una efectividad mayor de dicho sistema, encauzarlo al logro de sus objetivos y permitir a la organización cumplir con los propios objetivos.

Este informe final sirve como parámetro de comparación para posteriores autoevaluaciones del sistema de control; también, para establecer un seguimiento a los planes de mejoramiento

propuestos al realizar el diagnóstico del sistema, y constituye un documento que compromete toda la organización con el mejoramiento continuo del sistema de control.

VII. Conclusiones

La autoevaluación es un elemento del sistema de control diseñado para el autodiagnóstico, al determinar su calidad y efectividad. Permite emprender las acciones necesarias para su mejora, al establecer en qué es fuerte el control y cuáles de sus elementos no han funcionado como fueron diseñados.

El informe final de autoevaluación se estructura con el resultado de los análisis y juicios emitidos sobre la calidad de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos del sistema de control; las fallas de control detectadas, y las acciones de mejoramiento a emprender para lograr una efectividad mayor de dicho sistema, encauzarlo al logro de sus objetivos y permitir a la organización cumplir con los propios objetivos.

La autoevaluación del control es responsabilidad, tanto de la alta dirección como de las demás dependencias de la organización. A través de ella, se estimula la colaboración y el compromiso de los empleados con el diagnóstico de la efectividad del sistema, así como con la aplicación

de las medidas de mejoramiento.

Para que opere, la autoevaluación debe contar con una definición explícita del sistema de control, que sirva de marco de referencia para su análisis, y con una adecuada cultura organizacional que apoye tanto el proceso como las acciones que surjan de él. Sólo si la alta dirección se compromete con ella, si es quien dirige el proceso, resuelve los problemas que se presenten, proporciona los recursos necesarios y apoya en todo sentido su aplicación, podrá realizarse con éxito.

Es importante la creación de un Comité de Autoevaluación, que planifica, dirige, coordina y apoya los grupos de trabajo de todas las

dependencias o procesos; además evalúa y elabora el informe final. También se debe contar con personal de apoyo capacitado, que conozca en profundidad los procesos en los cuales van a participar como evaluadores y con información suficiente y confiable, de tal forma que el proceso se realice con alto grado de objetividad, lo cual genera credibilidad y confiabilidad en los resultados.

La planeación es la primera etapa en el proceso de autoevaluación; en ella se establecen las actividades, se asignan responsabilidades y responsables, y se diseña el cronograma de trabajo. Previo a la ejecución de la autoevaluación, se determinan los criterios con los cuales se va a evaluar el sistema y se capacita al personal que participará en él; además se promueve en toda la organización de tal forma que el apoyo sea incondicional.

En la ejecución se requiere la obtención de evidencia que soporte la calificación de cada uno de los *elementos, componentes y subsistemas*, y del *sistema* en su totalidad. Sólo si se cuenta con la evidencia suficiente, a través de la realización de encuestas, talleres, entrevistas o con el análisis de la información documental, se podrá emitir un juicio objetivo sobre el funcionamiento del sistema de control.

Una vez recolectada la información, se califican los criterios establecidos para evaluar cada uno de los niveles de desagregación del sistema de control (*elementos, componentes, subsistemas* y el *sistema* como un todo). En este análisis se aplica el enfoque sistémico, en el que el todo es mayor a la suma de las partes; por tal razón no se deben analizar los elementos aislados, sino interrelacionados. El resultado de la autoevaluación se refleja en un informe sobre las fortalezas y debilidades en el sistema de control y en las propuestas de mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2002). *Autoevaluación del Sistema de Control Interno*. Bogotá, D.C.

Milessi, Juan José. (2001) Memorias del curso Control Self-Assesment. Medellín.

Casals & Associates Inc. – EAFIT. (2004). Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Marco Conceptual. Bogotá, USAID - Casals & Associates Inc.

Casals & Associates Inc. – EAFIT. (2004). Modelo de Control Interno para entidades del Estado. Manual de implementación (2004). Bogotá, USAID - Casals & Associates Inc.

Tritter, Richard. (2000). Control Self-Assessment. A Guide to Facilitation-Based Consulting. United States of America, John Wiley & Sons, Inc.

Universidad EAFIT (2002). Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Fundamentos y Procedimientos. Medellín.