



# Control Interno

curso virtual  
Contraloría General de la República

## ACTIVIDADES DE CONTROL

*Componente 3*



## ACTIVIDADES DE CONTROL

- Contenido -

1. Concepto

2. Características

3. Tipos de actividades de control

4. Marco regulatorio

4. Responsabilidades

**ANEXO – Regulaciones sobre actividades de control incluidas en el capítulo IV de las “Normas de control interno para el sector público”**

## Concepto

El artículo 2 de la LGCI define, en su inciso g), las actividades de control como *políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la CGR, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno*. Este concepto es coherente con el que plantea el numeral 4.1 de las NCI, según el cual, se trata de las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales.

En relación con estos conceptos, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- a. **Las actividades de control son muy diversas.** Comprenden políticas, procedimientos, mecanismos, prácticas y una serie de medidas que se adoptan para conducir la gestión y asegurar que ésta se oriente eficazmente al logro de los objetivos institucionales. Ejemplos de ellas se ofrecen en el aparte 3 de este documento.
- b. **Las actividades de control deben establecerse y ejecutarse como parte de las operaciones, en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones,** como medio para asegurar que se apliquen las acciones necesarias para manejar y minimizar los riesgos y realizar una gestión eficiente y eficaz. A los efectos, de acuerdo con la complejidad y el riesgo atinente, para esas operaciones, niveles y funciones deben implantarse actividades de control previo, concomitante, posterior o una conjunción de ellas, a fin de prevenir, detectar y corregir eventuales debilidades del SCI y de la gestión, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.
- c. **El jefe y los titulares subordinados son los responsables de que en la institución se implanten las actividades de control que sean necesarias,** según se desprenda del análisis de los objetivos, los riesgos que se enfrentarán, las disponibilidades de recursos y otras características de la

institución, de su entorno y de sus actividades. Esto es congruente con su obligación de diseñar, establecer, perfeccionar y evaluar el SCI.

- d. **Las actividades de control, como parte del SCI, procuran el logro de los objetivos organizacionales y los del propio SCI**, según se definen en el artículo 8 de la LGCI. Esto incluye el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico aplicable, así como las disposiciones administrativas procedentes, razón por la cual el concepto que presenta la LGCI enfatiza la observancia de las disposiciones de la CGR y las autoridades institucionales, en la figura del jerarca y los titulares subordinados.
- e. **La actividades de control no pueden aportar una certeza absoluta** a la institución respecto del logro de los objetivos y el fortalecimiento del SCI, sino sólo una seguridad razonable en tal sentido. Esto obedece a que, dada la necesidad de priorizar las asignaciones de recursos, las actividades de control no pueden cubrir todos los riesgos que la institución enfrenta, sino sólo aquellos que se consideren relevantes. Además, pueden estar expuestas a desacato o error, así cómo a situaciones tales como la colusión (acuerdo entre dos o más personas para obviar las actividades de control y ocultar tal proceder).

**PREGUNTAS DE REPASO**

*¿Qué son las actividades de control?*

*¿En qué áreas de una entidad se requieren actividades de control?*

*¿En qué medida se asegura el logro de los objetivos con las actividades de control?*

## Características

De conformidad con el numeral 4.2 de las NCI, la efectividad de las actividades de control requiere que éstas reúnan las siguientes características:

Característica	Concepto según la norma	Explicación
<b><i>Integración a la gestión</i></b>	Las actividades de control diseñadas deben ser parte inherente de la gestión institucional, e incorporarse en ella en forma natural y sin provocar menoscabo a su eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, y evitando restricciones, requisitos y trámites que dificulten la prestación de los servicios y la generación de productos requeridos por la ciudadanía.	Las actividades de control no deberían percibirse como un paso adicional de mero trámite en la conducción de las operaciones, que venga a retrasar la realización oportuna de éstas, sino como elementos importantes de la gestión que propician su corrección. Con ese fin, deben incorporarse en las operaciones, transacciones, procesos, etc. de modo tal que su aplicación resulte natural en el procesamiento. Para ello es preciso identificar los puntos de control idóneos que hagan posible que su aplicación sea lógica y coherente para el personal responsable de su aplicación, el cual deberá integrarlas paulatinamente como la forma aceptable de hacer las cosas. De modo, incluso llegarán a formar parte de la cultura organizacional.
<b><i>Respuesta a riesgos</i></b>	Las actividades de control son equivalentes a las medidas de administración de riesgo que se obtienen mediante la operación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI); por consiguiente, deben ser congruentes con los riesgos que pretenden administrar, e	Como medio para propiciar el logro de los objetivos, las actividades de control se orientan a prevenir y detectar la materialización de los riesgos relevantes. Por consiguiente, su efectividad depende ante todo de cuán bien contribuyan con el esfuerzo de la institución en

Característica	Concepto según la norma	Explicación
	<p>igualmente mostrar el dinamismo requerido de acuerdo con el comportamiento de esos riesgos, a fin de que mantengan su efectividad.</p>	<p>ese sentido. Dado que los riesgos pueden variar en el tiempo, las actividades de control también deben adaptarse y eventualmente cambiarse, para que sigan cumpliendo su propósito frente a los riesgos correspondientes.</p>
<p><b>Contribución al logro de los objetivos con un costo razonable</b></p>	<p>Las actividades de control deben presentar una relación satisfactoria de costo-beneficio, de manera que su contribución esperada al logro de los objetivos, sea mayor que los costos requeridos para su operación.</p>	<p>Puesto que el control interno requiere el uso eficiente de los recursos institucionales, las actividades de control no pueden imponer un costo mayor que el beneficio que brinden a la institución.</p>
<p><b>Viabilidad</b></p>	<p>Las actividades de control deben adaptarse a la capacidad de la institución para implantarlas, teniendo presente, fundamentalmente, la disponibilidad de recursos, la capacidad del personal para ejecutarlas correcta y oportunamente, y su ajuste al ordenamiento jurídico y técnico que rige a la institución.</p>	<p>Las actividades de control que adopte una institución deben ser viables desde un punto de vista práctico y jurídico. Esto significa que no deben afectar negativamente los recursos disponibles, que el personal responsable de aplicarlos debe tener la capacidad para ello y que deben ser congruentes con las potestades que el bloque de legalidad confiere a la institución con base en el principio de legalidad.</p>
<p><b>Documentación</b></p>	<p>Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.</p>	<p>Las actividades de control deben constar por escrito para su posterior consulta y evaluación. Ello se logra mediante su incorporación en documentos idóneos, tales como manuales, reglamentos, compendios y otros de naturaleza similar, los cuales deben estar disponibles para los funcionarios que requieran utilizarlos.</p>

<b>Característica</b>	<b>Concepto según la norma</b>	<b>Explicación</b>
<b>Divulgación</b>	Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.	Es preciso que los funcionarios responsables de aplicar las actividades de control vigentes las conozcan apropiadamente. Por ello, deben comunicárseles por los medios idóneos. La posibilidad de consultar la documentación en la cual constan por escrito tales actividades se considera apropiada en ese sentido, siempre y cuando se informe a los funcionarios que se cuenta con tal documentación y que puede acceder a ella cuando lo requiera.

**PREGUNTAS DE REPASO**

*¿Cuáles características deben reunir las actividades de control?*

*¿Qué relación existe entre las actividades de control y las medidas de administración del riesgo que se establecen a partir de la operación del SEVRI?*

*¿Cuál es el propósito de documentar y divulgar las actividades de control?*

## Tipos de actividades de control

El segundo párrafo del numeral 4.1 de las NCI señala, en lo pertinente:

*"[...] la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza **previa, concomitante, posterior** o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible **la prevención, la detección y la corrección** ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante."*

De la cita transcrita, se derivan dos posibles clasificaciones de las actividades de control: una con base en el momento en el cual se ejecutan, y otra según su orientación. Así, teniendo en cuenta el momento de su aplicación, las actividades de control serán previas, concomitantes o posteriores, según se explica a continuación:

Tipo	Característica	Ejemplo
<b>Previas</b>	Se realizan antes de que se lleve a cabo una actividad, proceso, transacción u operación.	La norma 4.4.5 incluye entre otras actividades de control, verificaciones que deben efectuarse antes del respectivo de transacciones y eventos significativos. Por ejemplo, cuando un ciudadano gestiona un trámite ante una oficina, el funcionario que lo atiende debe verificarse que se cumplan los requisitos establecidos y que se aporte la documentación necesaria



Tipo	Característica	Ejemplo
<b>Concomitantes</b>	Se ejecutan durante el desarrollo de una actividad, proceso, transacción u operación.	La norma 4.4.2 dispone el uso de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones. Puesto que éstos se utilizan durante las actividades, proveen un control que garantiza la estandarización de los datos que se recopilan, lo que facilita la obtención de información de calidad para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
<b>Posteriores</b>	Ocurren luego de que se ha concretado la actividad, proceso, transacción u operación con la cual se relacionan.	La norma 4.6.2 estipula, con base en lo dispuesto por la LGCI, que los el jerarca y los titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión cuando dejen su cargo. Con esto se propicia la rendición de cuentas, así como la disponibilidad de información sobre el estado de las actividades en la institución o en la dependencia correspondiente.

Por su parte, la clasificación de las actividades de control con base en su orientación incluye las preventivas y las detectivas; algunas pueden ser de ambos tipos a la vez. Esto se explica a continuación:

Tipo	Característica	Ejemplo
<b>Preventivas</b>	Pretenden evitar que se den desviaciones de la actuación planeada o estipulada, así como paliar por anticipado las consecuencias de la eventual materialización de un riesgo.	La norma 4.3.1 requiere que se dispongan regulaciones para la administración de los activos. Ejemplo de ellas son las relativas al mantenimiento de vehículos, con el cual se pretende evitar posibles fallos en el funcionamiento de éstos, así como la necesidad de incurrir en gastos de reparación, que podrían ser más altos.
<b>Detectivas</b>	Se orientan a identificar eventuales desviaciones de la actuación planeada o estipulada, así como posibles cambios en los riesgos, que puedan traer consigo la	Las conciliaciones periódicas de los estados bancarios contra los registros contables respectivos (incluidas, en la norma 4.4.5, entre otras actividades de control) son detectivas, pues

Tipo	Característica	Ejemplo
	necesidad de actuar de un modo determinado para corregir la situación.	tienen como propósito corroborar que la información anotada sea correcta e identificar cualquier error u omisión, a fin de llevar a cabo las correcciones pertinentes
<b>Preventivas y detectivas a la vez</b>	Pretenden evitar que se den desviaciones de la actuación planeada o estipulada, así como paliar por anticipado las consecuencias de la eventual materialización de un riesgo, y a la vez identificar, en caso de que se presenten, tales desviaciones y cambios en los riesgos.	La supervisión (norma 4.5.1) es una actividad tanto preventiva como detectiva, pues pretende brindar orientación en procura de un trabajo apegado a criterios y requerimientos preestablecidos, así como detectar y corregir sobre la marcha lo que proceda

Debe tenerse presente que el alcance de un control individual puede ser limitado; a fin de compensar las eventuales desventajas derivadas de ello, se requiere una mezcla de actividades previas, concomitantes y posteriores que propicien un balance adecuado entre la prevención y la detección de eventuales desviaciones, teniendo presente la naturaleza de los riesgos que esas actividades de control pretenden administrar, así como las características y necesidades institucionales, los procesos o actividades correspondientes, y la relación de costo-beneficio subyacente. En ese sentido debe considerarse, además, que diferentes tipos de actividades, procesos y activos requieren actividades de control distintas; particularmente destacable resulta el caso de los sistemas de información computadorizados, que en vista de su naturaleza requieren controles particulares, los cuales serán referidos en el módulo 6 de este curso, relativo al componente “Sistemas de Información” del SCI.

Además, las instituciones deben tener presente que las **acciones correctivas** son un complemento necesario para las actividades de control en la búsqueda del logro de los objetivos, pues ellas pretenden reorientar cualesquiera desviaciones que surjan a pesar de las actividades preventivas o se identifiquen gracias a las actividades detectivas; asimismo, permiten el perfeccionamiento de las actividades de control vigentes, para fortalecer su capacidad de apoyar la gestión y el logro de los objetivos.

**PREGUNTAS DE REPASO**

*¿Cómo se clasifican las actividades de control con base en el momento en que se aplican*

*¿Cuáles son los dos tipos básicos de actividades de control, según su propósito? ¿En qué consiste cada uno de esos tipos?  
¿Cómo se relacionan con las medidas correctivas?*

## Marco regulatorio

La *Ley General de Control Interno (LGCI)* y las *Normas de control interno para el sector público (NCI)* contienen las regulaciones fundamentales en materia de actividades de control para el sector público costarricense.

La LGCI incluye, en el inciso g) de su artículo 2, el concepto de actividades de control que se presenta en el numeral 1 del presente documento; asimismo, el artículo 15 establece los deberes del jerarca y los titulares subordinados con respecto a este componente, en los siguientes términos:

### **Deberes del jerarca y los titulares subordinados con respecto a las actividades de control según el artículo 15 de la Ley General de Control Interno**

- a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, **las políticas, las normas y los procedimientos de control** que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
- b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:
  - i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.
  - ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.
  - iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.
  - iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.
  - v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

Por su parte, las NCI contienen siete normas y quince subnormas sobre el particular, reunidas en el capítulo IV de conformidad con la siguiente estructura:

<b>Regulaciones sobre el componente actividades de control en las “Normas de control interno para el sector público”</b>	
4.1.	Actividades de control
4.2.	Requisitos de las actividades de control
4.3.	Protección y conservación del patrimonio
4.3.1.	Regulaciones para la administración de activos
4.3.2.	Custodia de activos
4.3.3.	Regulaciones y dispositivos de seguridad
4.4.	Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información
4.4.1.	Documentación y registro de la gestión institucional
4.4.2.	Formularios uniformes
4.4.3.	Registros contables y presupuestarios
4.4.4.	Libros legales
4.4.5.	Verificaciones y conciliaciones periódicas
4.5.	Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones
4.5.1.	Supervisión constante
4.5.2.	Gestión de proyectos
4.5.3.	Controles sobre fondos concedidos a sujetos privados
4.5.4.	Controles sobre fondos girados a fideicomisos
4.5.5.	Control sobre bienes y servicios provenientes de donantes externos
4.6.	Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico
4.6.1.	Control sobre la rendición de cauciones
4.6.2.	Informe de fin de gestión
4.7.	Actividades de control en instituciones de menor tamaño

El detalle de estas normas y subnormas se incluye en el anexo de este documento.

Conviene aclarar que las normas 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6 señalan la obligación del jerarca y los titulares subordinados de establecer actividades de control que propicien una seguridad razonable del logro de cada uno de los cuatro objetivos del sistema de control interno identificados en la normativa jurídica y técnica correspondiente. Por su parte, las subnormas dependientes de cada una de esas normas incluyen algunas actividades de control que deberían implantarse para el

cumplimiento de los objetivos de control interno a los cuales corresponden dichas las normas; sin embargo, ello no implica que las actividades respectivas se relacionen exclusivamente con el objetivo de control interno en particular, sino que esa clasificación debe verse como una manera de estructurar el contenido para efectos de claridad, teniendo en mente que una actividad de control puede contribuir al logro de varios objetivos de control interno, por ser éste un sistema. Asimismo, las subnormas no incluyen todas las actividades de control que una institución debe aplicar, sino que se requiere un análisis de las circunstancias y los riesgos particulares, a fin de identificar otras prácticas, medidas y procedimientos que puedan requerirse para asegurar razonablemente una buena gestión de riesgos y el logro de los objetivos institucionales. De manera similar, es probable que algunas subnormas contengan regulaciones no aplicables en algunas entidades; por ejemplo, si la institución no concede fondos a sujetos privados, no gira recursos a fideicomisos ni recibe fondos de donantes externos, las subnormas 4.5.3, 4.5.4 y 4.5.5 no le resultarían aplicables.

Adicionalmente, el cumplimiento de las responsabilidades en materia de actividades de control requiere que las instituciones tengan presente otra normativa relativa aplicable, dependiendo de la actividad institucional a la cual se refiera el control. Por ejemplo, en el caso de la concesión de fondos a sujetos privados, es preciso que la institución tenga conocimiento de las “Normas de control interno para los sujetos privados que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos”, así como otra normativa sobre la fiscalización y el control de esos fondos y la calificación de idoneidad para su administración. Asimismo, deben tenerse presentes, al establecer las actividades de control pertinentes, los cuerpos normativos existentes en materia de rendición de cauciones e informes de fin de gestión.

**PREGUNTAS DE REPASO**

*¿Cuáles son las fuentes normativas básicas en materia de actividades de control para el sector público costarricense?*

*¿Qué acciones debe emprender una institución si alguna las regulaciones incluidas en las NCI con respecto a las actividades de control no le resulta aplicable? ¿Qué acciones debe emprender si tales las normas no cubren sus actividades ni sus necesidades de control interno?*

## Responsabilidades

De conformidad con las regulaciones jurídicas y técnicas relativas a las actividades de control, cada participante de una institución tiene una responsabilidad distintiva, según se indica a continuación:

- Corresponde a la administración diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control que se aplicarán en los diversos niveles y funciones de la institución, asegurando que cumplan los requisitos establecidos en la normativa y que constituyan una mezcla adecuada de actividades previas, concomitantes y posteriores, en procura de la prevención, la detección y la corrección de eventuales debilidades del SCI y de la gestión, con miras al logro de los objetivos institucionales. En este proceso, el liderazgo debe ser ejercido por el jerarca, con el apoyo de los titulares subordinados, según sus competencias y su área de actividad en procura de un SCI sólido.
- La auditoría interna debe apoyar los esfuerzos de la administración en el perfeccionamiento de las actividades de control, mediante la realización de estudios de auditorías y la prestación de asesorías y advertencias sobre esta materia. Debe tenerse presente en todos los casos, que atendiendo a la naturaleza de la actividad, la auditoría interna no puede asumir el diseño ni el establecimiento de las actividades de control, pues ello implicaría coadministración y podría comprometer su independencia y objetividad.
- Cada funcionario de la institución, debe aplicar las actividades de control establecidas para su puesto. Adicionalmente, si observa oportunidades de mejora respecto de esas actividades de control, debe comunicarlas a su superior jerárquico para lo procedente, de manera que se fortalezcan la gestión correspondiente y el SCI.

**PREGUNTAS DE REPASO**

*¿A cuál componente orgánico del SCI le corresponde diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control que deben aplicarse en la institución?*

*¿Qué papel deben asumir el jerarca y los titulares subordinados con respecto al diseño, la adopción, la evaluación y el perfeccionamiento de las actividades de control?*

*¿Cómo contribuye la auditoría interna a fortalecer el componente "actividades de control" del SCI?*

*¿Cuáles son las obligaciones del personal de la institución en relación con las actividades de control?*



## ANEXO

### Regulaciones sobre actividades de control incluidas en el capítulo IV de las “Normas de control interno para el sector público”

4.1 **Actividades de control** El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En ese sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.

4.2 **Requisitos de las actividades de control** Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos:

a. **Integración a la gestión.** Las actividades de control diseñadas deben ser parte inherente de la gestión institucional, e incorporarse en ella en forma natural y sin provocar menoscabo a la observancia de los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad, y evitando restricciones, requisitos y trámites que dificulten el disfrute pleno de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

b. **Respuesta a riesgos.** Las actividades de control deben ser congruentes con los riesgos que se pretende administrar, lo que conlleva su dinamismo de acuerdo con el comportamiento de esos riesgos.

c. **Contribución al logro de los objetivos con un**

**costo razonable.** Las actividades de control deben presentar una relación satisfactoria de costo-beneficio, de manera que su contribución esperada al logro de los objetivos, sea mayor que los costos requeridos para su operación.

- d. **Viabilidad.** Las actividades de control deben adaptarse a la capacidad de la institución de implantarlas, teniendo presente, fundamentalmente, la disponibilidad de recursos, la capacidad del personal para ejecutarlas correcta y oportunamente, y su ajuste al bloque de legalidad.
- e. **Documentación.** Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.
- f. **Divulgación.** Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.

#### 4.3 Protección y conservación del patrimonio

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos pertenecientes a la institución, incluyendo los derechos de propiedad intelectual. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de tales activos y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestos, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Las subnormas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jefes y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

#### **4.3.1 Regulaciones para la administración de activos**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, actualizar y comunicar las regulaciones pertinentes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución.

Deben considerarse al menos los siguientes asuntos:

- a. La programación de las necesidades de determinados activos, tanto para efectos de coordinación con las instancias usuarias, como para la previsión de sustituciones, reparaciones y otros eventos.
- b. La asignación de responsables por el uso, control y mantenimiento de los activos, incluyendo la definición de los deberes, las funciones y las líneas de autoridad y responsabilidad pertinentes.
- c. El control, registro y custodia de la documentación asociada a la adquisición, la inscripción, el uso, el control y el mantenimiento de los activos.
- d. El control de los activos asignados a dependencias desconcentradas o descentralizadas.
- e. El cumplimiento de requerimientos legales asociados a determinados activos, tales como inscripción, placas y distintivos.
- f. Los convenios interinstitucionales para préstamo de activos, así como su justificación y autorización, las cuales deben constar por escrito.
- g. El tratamiento de activos obsoletos, en desuso o que requieran reparaciones costosas.

#### **4.3.2 Custodia de activos**

La custodia de los activos que cada funcionario utilice normalmente en el desarrollo de sus labores, debe asignársele formalmente. En el caso de activos especialmente sensibles y de aquellos que deban ser utilizados por múltiples funcionarios, la responsabilidad por su custodia y administración también debe encomendarse específicamente, de modo que haya un funcionario responsable de controlar su acceso y uso.

#### **4.3.3 Regulaciones y dispositivos de seguridad**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer y vigilar la aplicación de las regulaciones y los dispositivos de seguridad que se estimen pertinentes según la naturaleza de los activos y la relevancia de los riesgos asociados, para garantizar su rendimiento óptimo y su protección contra pérdida, deterioro o uso irregular, así como para prevenir cualquier daño a la integridad física de los funcionarios que deban utilizarlos.

**4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional, así como que esa información se comunique con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Las subnormas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jefes y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

**4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.

**4.4.2 Formularios uniformes**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios.

**4.4.3 Registros contables y presupuestarios**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para asegurar que se establezcan y se

mantengan actualizados registros contables y presupuestarios que brinden un conocimiento razonable y confiable de las disponibilidades de recursos, las obligaciones adquiridas por la institución, y las transacciones y eventos realizados.

#### **4.4.4 Libros legales**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar que se disponga de los libros contables, de actas y otros requeridos por el bloque de legalidad, según corresponda, y que se definan y apliquen actividades de control relativas a su apertura, mantenimiento, actualización, disponibilidad, cierre y custodia.

#### **4.4.5 Verificaciones y conciliaciones periódicas**

La exactitud de los registros sobre activos y pasivos de la institución debe ser comprobada periódicamente mediante las conciliaciones, comprobaciones y otras verificaciones que se definan, incluyendo el cotejo contra documentos fuentes y el recuento físico de activos tales como el mobiliario y equipo, los vehículos, los suministros en bodega u otros, para determinar cualquier diferencia y adoptar las medidas procedentes.

#### **4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Las subnormas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jefes y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

#### **4.5.1 Supervisión constante**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la

consecución de los objetivos.

#### **4.5.2 Gestión de proyectos**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.

Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:

- a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.
- b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.
- c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.
- d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.
- e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.

#### **4.5.3 Controles sobre fondos concedidos a sujetos privados**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer los mecanismos necesarios para la asignación, el giro, el seguimiento y el control del uso de los fondos que la institución conceda a sujetos privados. Lo anterior, para asegurar el debido cumplimiento del destino legal y evitar abusos, desviaciones o errores en el empleo de tales fondos; todo lo cual deberá contemplarse en las regulaciones contractuales, convenios, acuerdos u otros instrumentos jurídicos que definan la relación entre la administración que concede y los sujetos privados.

Al respecto, se debe considerar que esos fondos se utilicen conforme a criterios de legalidad, contables y

técnicos, para lo cual, entre otros, deben verificarse los requisitos sobre la capacidad legal, administrativa y financiera, y sobre la aptitud técnica del sujeto privado; así también, para comprobar la correcta utilización y destino de todos los fondos que se les otorga, deben definirse los controles que se ejercerán y los informes periódicos que deberá rendir el sujeto privado.

En todo caso, debe documentarse la gestión realizada por la institución que concede, con respecto a tales fondos por parte de los sujetos privados.

#### **4.5.4 Controles sobre fondos girados a fideicomisos**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, mantener, perfeccionar y evaluar las actividades de control necesarias en relación con la planificación, la asignación, el giro y la verificación del uso de los recursos administrados bajo la figura del fideicomiso<sup>1</sup>. Como parte de ello, se deben definir los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas periódicos, que se aplicarán a los fideicomisarios, para comprobar el logro de los objetivos planteados y su conformidad con las regulaciones atinentes, así como para la determinación de los riesgos asociados a dichos fondos. Todo lo anterior deberá contemplarse en las regulaciones contractuales, convenios, acuerdos u otros instrumentos jurídicos que definan la relación entre la administración fideicomitente y los fideicomisarios.

#### **4.5.5 Control sobre bienes y servicios provenientes de donantes externos**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, mantener, perfeccionar y evaluar las actividades de control necesarias en relación con los bienes y servicios provenientes de donantes externos, sean estos obtenidos bajo la modalidad de donación, cooperación técnica o cooperación financiera no reembolsable. Lo anterior, de manera que sobre esos bienes o servicios

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 2, punto 3.2.

se ejerzan los controles de legalidad, contables, financieros y de eficiencia que determina el bloque de legalidad.

Como parte del control ejercido, deben velar porque tales bienes y servicios cumplan con la condición de satisfacer fines públicos y estén conformes con los principios de transparencia, rendición de cuentas, utilidad, razonabilidad y buena gestión administrativa.

#### 4.6 Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes. Las actividades de control respectivas deben actuar como motivadoras del cumplimiento, prevenir la ocurrencia de eventuales desviaciones, y en caso de que éstas ocurran, emprender las medidas correspondientes. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.

Las subnormas que se incluyen a continuación no constituyen un conjunto completo de las actividades de control que deba ser observado por la totalidad de las instituciones del sector público con ese propósito; por consiguiente, corresponde a los jefes y titulares subordinados determinar su pertinencia en cada caso y establecer las demás actividades que sean requeridas.

##### 4.6.1 Control sobre la rendición de cauciones

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, actualizar y divulgar las regulaciones y demás actividades de control pertinentes para promover y vigilar el cumplimiento, en todos sus extremos, de las obligaciones relacionadas con la rendición de garantías a favor de la Hacienda Pública o de la institución por los funcionarios encargados de recaudar, custodiar o administrar fondos y valores institucionales.



#### 4.6.2 Informe de fin de gestión

El jerarca y los titulares subordinados deben presentar a las instancias pertinentes, un informe de fin de gestión, donde se resuman entre otros asuntos, las actividades realizadas durante su período de funciones, los logros obtenidos—incluyendo los relativos al SCI—, el estado de las recomendaciones de la auditoría interna y las disposiciones de la CGR y otros órganos con competencias, y sus sugerencias para la marcha futura de la institución, así como los asuntos en proceso o que deben ser asumidos. Asimismo, deben realizar la entrega formal de los bienes institucionales que les hayan sido asignados.

#### 4.7 Actividades de control en instituciones de menor tamaño

El jerarca y los titulares subordinados de las instituciones de menor tamaño, según sus competencias, deben establecer las políticas, procedimientos y mecanismos correspondientes para obtener una seguridad razonable de que el SCI contribuye al logro de los objetivos. A los efectos, deben implantar las prácticas necesarias para documentar, actualizar y dar a conocer a todos los funcionarios, los procedimientos y demás regulaciones atinentes al funcionamiento del SCI, así como las relativas a los siguientes asuntos:

- a. Manejo y protección de activos.
- b. Uso de documentos y registros para la debida anotación de las operaciones, incluyendo los libros legales que correspondan.
- c. Verificaciones y comprobaciones periódicas de la exactitud de los registros, incluyendo arqueos, inventarios, conciliaciones u otros similares.
- d. Controles atinentes al uso de sistemas computadorizados, cuando corresponda.
- e. La rendición de las cauciones, la presentación de los informes de fin de gestión y la entrega formal del ente u órgano a sus sucesores.

## Créditos

Segunda Edición © 2011

# Lección 2 – Tema 4: Actividades de Control

## Componente 3

### Curso Virtual “Control Interno”

---

En la elaboración de este objeto de aprendizaje participaron los siguientes funcionarios de la Contraloría General de la República:

**Grace Madrigal Castro,  
Jorge Suárez Esquivel**

Expertos de contenidos

**División de Fiscalización Operativa y Evaluativa**



El contenido de este curso es propiedad de la Contraloría General de la República, la cual se reserva para sí la explotación del mismo y la posibilidad de permitir su uso por parte de terceros.

---