



Seminario Internacional “Buenas Prácticas en Auditoría Interna Gubernamental”

Experiencia en la implantación de un
Sistema de Mejoramiento y
Aseguramiento de la Calidad en el
Sector Público en Costa Rica y Ley
General de Control Interno. Caso
Municipalidad de San José.



22 de Octubre 2015

Experiencia en la implantación de un Sistema de Mejoramiento y Aseguramiento de la Calidad en el Sector Público en Costa Rica y Ley General de Control Interno. Caso Municipalidad de San Jose.



Lic. Israel Barrantes Sánchez. CPA.QAR
Auditor General

Municipalidad de San José.
Costa Rica.



Sobre el conferencista



Israel Barrantes Sánchez. Es un reconocido conferencista y experto en Auditoría Interna, especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgos, gobierno corporativo, control interno y liderazgo.

Evaluador y Validador de la calidad de la auditoría, con una trayectoria de más de 20 años de experiencia. Docente universitario que cuenta en su haber entre otras con las siguientes publicaciones y libros: Ley General de Control Interno, comentada y concordada. Gestión de Riesgos Normativa Legal y Técnica; y El ABC de la Auditoría Interna en el Sector Público Costarricense. Nombrado Auditor del año por parte del IIA Capítulo Costa Rica, año 2014-2015.



INFORMACIÓN DE CONTACTO

Lic. Israel Barrantes Sánchez. CPA.QAR

lbarrantes@msj.go.cr





IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA AUDITORIA INTERNA



Fundamento Legal

(Normas Generales de Auditoría Interna en el Sector Público, Gaceta 236 del 15 de enero 2007). Modificadas a partir del 1 de enero del 2015.

- **Norma 210: Calidad en la Auditoria**

- 210.01 El aseguramiento de la calidad de la auditoría es una labor que debe ejecutarse durante cada una de las actividades del proceso de auditoría, con el propósito de garantizar que los insumos, las tareas realizadas y los productos generados cumplan oportunamente con los estándares profesionales y con los requerimientos establecidos en la normativa bajo un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo.
-
- 210. 02. La organización de auditoría debe asumir su compromiso y responsabilidad con el aseguramiento de la calidad en la auditoría en el sector público mediante el establecimiento de un sistema de control de calidad que considere y de respuesta a los riesgos asociados con la calidad del trabajo desarrollado. Este sistema de control de calidad debe incluir:

Fundamento Legal (Normas Generales de Auditoría Interna en el Sector Público.

- 210.03 El sistema de control de calidad debe complementarse con una adecuada divulgación al personal de la entidad que desarrolla las auditorías. Para ello esa organización debe implementar las siguientes acciones:
- 210.04. La organización de auditoría debe realizar procesos continuos de revisión interna de la calidad de la auditoría en el sector público, con el fin de verificar si las políticas y metodologías están diseñadas de conformidad con la normativa técnica y jurídica relacionada y determinar si efectivamente se están aplicando. Esas revisiones deben ser efectuadas por personal independiente del que ejecutó las auditorías, el cual debe contar con la competencia y experiencia necesarias

Fundamento Legal

(Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público de Costa Rica)

- **Norma 1.3: Aseguramiento de la Calidad**

El auditor interno debe instaurar y velar por la aplicación de los procesos necesarios para el aseguramiento de la calidad en el ejercicio de la auditoría interna, mediante evaluaciones internas y externas.

Fundamento Legal (Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público de Costa Rica)

- 1.3.1 Evaluaciones de calidad.

Las evaluaciones internas y externas deben realizarse de conformidad con las directrices emitidas por la Contraloría General de la Republica.

- 1.3.2 Contenido de las Evaluaciones Internas.

Las evaluaciones internas de calidad deben incluir las revisiones periódicas mediante autoevaluación, y las revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoria interna. Estas ultimas deben contemplar acciones de seguimiento permanente orientadas a asegurar la calidad en todos los servicios de la auditoria interna.

Fundamento Legal (Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público de Costa Rica)

- El contenido de las evaluaciones debe contener al menos lo siguiente:
 - a) Evaluación del Riesgo de la Auditoria Interna.
 - b) Seguimiento del plan de trabajo anual.
 - c) Aplicación uniforme de políticas y procedimientos.
 - d) Supervisión y autocontrol de las labores de la auditoria interna.
 - e) Medición y análisis de indicadores de gestión.
 - f) Informes de desempeño.

Fundamento Legal (Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público de Costa Rica)

- 1.3.3 Utilización de “ Realizado de Acuerdo con la Normativa”.
- El auditor interno y los funcionarios de la auditoria interna deben informar que las actividades de la auditoria interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable a la auditoria interna”. Con fundamento en los resultados de las evaluaciones que comprendan los procesos de aseguramiento de la calidad.

Alineamiento con las directrices para la autoevaluación de la calidad emitidas por la Contraloría General de la República de Costa Rica “D-2-2008-CO-DFOE Directrices para la Autoevaluación Anual y la Evaluación Externa de Calidad de las Auditorías Internas del Sector Público”.

1.3 Objetivos básicos de la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas:

- a. Evaluar la eficacia de la actividad de auditoría interna.
- b. Identificar e implementar oportunidades de mejora para la actividad de auditoría interna.
- c. Brindar una opinión sobre el cumplimiento de las “Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público”.
- d. Preparar a la auditoría interna para la evaluación externa de calidad.

- **3.3 Ejecución de procedimientos de verificación de la calidad:**

- a. Atributos de la unidad de auditoría interna y de su personal.
- b. Administración de la actividad de auditoría interna.
- c. Valor agregado de la actividad de auditoría interna.
- d. Percepción sobre la calidad de la actividad de auditoría interna por parte del jerarca, los titulares subordinados, los funcionarios de la auditoría interna y otras instancias.

Implementación de:

- **Manual del Programa de Aseguramiento de la Calidad de la Auditoría Interna MSJ**

Establece formalmente los componentes que integran todos los aspectos de la actividad de **Auditoría Interna** y contempla, entre otros, la realización de evaluaciones periódicas de calidad.



Ventajas

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Disminuir-procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia y eficiencia.
- Reducir las incidencias de prestación de servicios.

Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), Auditoría Interna MSJ

Dicho programa se ha gestionado para:

- Identificar los procesos necesarios de gestión de la **Auditoría Interna** y su aplicación.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios que aseguren que los procesos son eficaces.
- Proveer a la **Auditoría Interna** de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los tipos de documentos del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Auditoría Interna (PAMC) AI MSJ, son los siguientes:

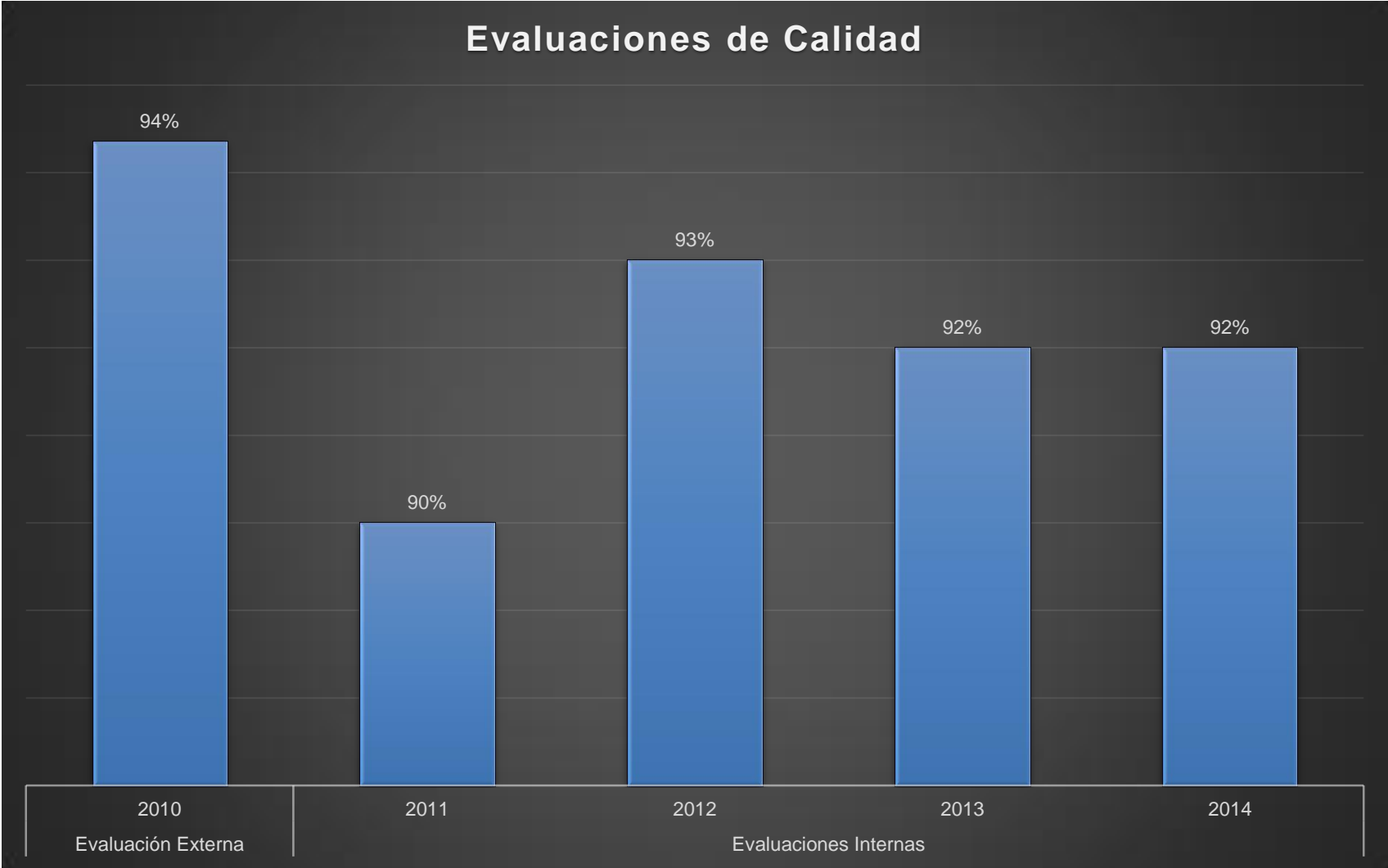
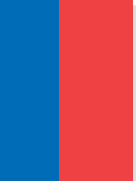




Nuestra Política de Calidad:

“Lograr un mejoramiento continuo en la Auditoría Interna con el fin de lograr la excelencia en la prestación de servicios de auditoría y preventivos, de manera que se ejecuten en conformidad con la normativa legal y técnica aplicable y las sanas prácticas, procurando siempre exceder las expectativas de nuestros clientes y demás partes interesadas.”

Resultados





Ley General de Control Interno.

N° 8292 del 31 de julio 2002.

Costa Rica.

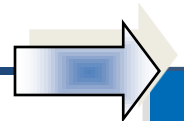


Ley General de Control Interno, N° 8292

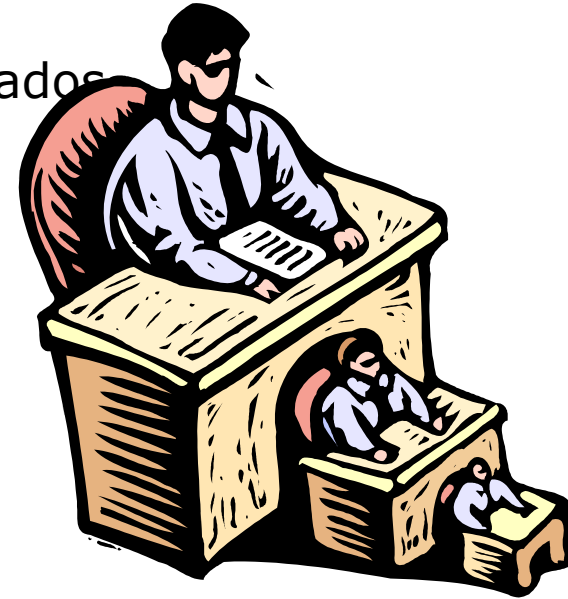


- Ámbito de Aplicación
Criterios Mínimos de Control Interno
- Administración activa
- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno
- Jerarca
- Titular Subordinado
- Ambiente de Control, Valoración de riesgo, Actividades de control,
- Facultad de promulgar normativa técnica sobre control interno
- Aplicación a sujetos de derecho privado
- Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización
- Confidencialidad de los denunciantes y estudios que originan apertura de procedimientos administrativos

- Obligatoriedad de disponer de SCI, aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones institucionales
- Concepto del Sistema de Control Interno
- Componentes orgánicos del Sistema de Control Interno
- Jerarca y Titulares subordinados responsables por el Sistema de Control Interno y el resto de funcionarios de aplicar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento
- Analizar las implicaciones en el SCI cuando se de una desconcentración de competencias o contratación de servicios de apoyo con terceros, así como tomar medidas para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados



- [Deberes](#) /Jerarca y titulares subordinados
- [Ambiente de control](#)
- [Valoración del riesgo](#)
- [Actividades de control](#)
- [Sistemas de información](#)
- [Seguimiento del sistema de control interno](#)



SECCIÓN II

- [Sistema específico](#) de valoración del riesgo institucional
- [Responsabilidad](#) por el funcionamiento del sistema SEVRI

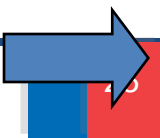


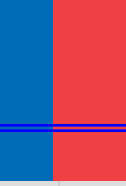
SECCION I: DISPOSICIONES GENERALES

- [Obligación](#) de contar con auditoría interna
- [Concepto funcional](#) de la auditoría interna
- [Competencias](#)
- [Organización](#)
- [Dependencia orgánica](#) y regulaciones administrativas
- [Independencia funcional y de criterio](#)
- [Protección](#) al personal de auditoría
- [Asignación](#) de recursos
- [Plazas](#) vacantes

SECCIÓN II: EL AUDITOR Y SUBAUDITOR INTERNOS

- [Requisitos](#) de los puestos
- [Jornada laboral](#)
- [Nombramiento](#) y conclusión de la relación de servicio



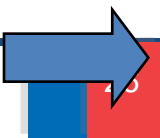


SECCION III: DEBERES, POTESTADES Y PROHIBICIONES DE LOS FUNCIONARIOS DE AUDITORÍA

- [Deberes](#)
- [Potestades](#)
- [Prohibiciones](#)

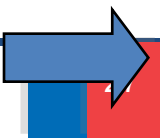
SECCIÓN IV: INFORMES DE AUDITORIA INTERNA

- [Materias sujetas](#) a informe de auditoría interna
- [Informes](#) dirigidos a los titulares subordinados
- [Informes](#) dirigidos al Jearca
- [Planteamiento](#) de conflictos ante la Contraloría General de la República





- [Causales](#) de responsabilidad administrativa del Jeraarca y los titulares subordinados
- [Causales](#) de responsabilidad administrativa del auditor y subauditor internos y los demás funcionarios de la Auditoría Interna
- [Sanciones administrativas](#)
- [Competencia](#) para declarar responsabilidades
- [Prescripción](#) de la responsabilidad administrativa





Seminario Internacional “Buenas Prácticas en Auditoría Interna Gubernamental

- Muchas Gracias

- Preguntas?





- HIPERVINCULOS

210. Calidad en la auditoría

01. El aseguramiento de la calidad de la auditoría es una labor que debe ejecutarse durante cada una de las actividades del proceso de auditoría, con el propósito de asegurar que los insumos, las tareas realizadas y los productos generados cumplan oportunamente con los estándares profesionales y con los requerimientos establecidos en la normativa bajo un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo

Este sistema de control de calidad debe incluir:

- a) Políticas y procedimientos que promuevan internamente, una cultura de importancia de la calidad en el desempeño de las auditorías.**
- b) Políticas y procedimientos que garanticen razonablemente el cumplimiento de los valores y requerimientos éticos relevantes.**
- c) Políticas y procedimientos que le den garantía al ente auditado sobre la competencia, capacidad y compromiso del personal en el desarrollo de las auditorías.**
- d) Políticas y procedimientos sobre la observancia y el cumplimiento de estándares profesionales y de aquellos elementos legales y regulatorios particulares en la institución durante el desarrollo de las auditorías.**
- e) Un proceso de monitoreo del sistema de control de calidad, que garantice la relevancia, la idoneidad y la operación correcta del sistema conforme a su objetivo de creación.**

- a) Diseñar, desarrollar y mantener actualizadas las políticas y metodologías de trabajo que se deben aplicar en los diferentes tipos de auditoría, que permitan un control apropiado de la calidad. Dicha normativa debe estar alineada con el flujo de trabajo definido para cada actividad de la auditoría, de manera que el auditor tenga disponible los lineamientos, plantillas, modelos y herramientas que debe o puede aplicar en cada parte de la auditoría.
- b) Establecer mecanismos oportunos de divulgación y capacitación de la normativa técnica y jurídica relacionada con la auditoría en el sector público. Dicha capacitación debe ir dirigida a todo el personal que realiza labores de auditoría.
- c) Establecer mecanismos de supervisión continua y documentada en cada una de las actividades del proceso de auditoría en el sector público, para garantizar el cumplimiento de la normativa que sobre el particular se haya emitido y resulte aplicable

3.3.1 Procedimientos de verificación de los atributos de la unidad de auditoría y su personal

Los procedimientos de verificación de calidad de la auditoría interna relativos a los atributos de la unidad y su personal, deberán estar enfocados a determinar el cumplimiento de las normas aplicables con respecto, al menos, a los siguientes tópicos:

- a. Reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna.
- b. Estructura orgánica de la auditoría interna.
- c. Independencia y objetividad.
- d. Competencias del auditor interno y el resto del personal de la auditoría interna.
- e. Aseguramiento de la calidad

3.3.2 Procedimientos de verificación de la administración de la actividad de auditoría interna

Los procedimientos de verificación de calidad de la auditoría interna relativos a la administración de la actividad, deberán estar enfocados a determinar el cumplimiento de las normas aplicables con respecto, al menos, a los siguientes tópicos:

a. Planificación de la actividad de auditoría interna:

- Plan estratégico congruente con el universo auditable actualizado
- Plan anual de trabajo
- Fundamento en la evaluación de riesgos
- Congruencia con los objetivos de la organización

b. Políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna

3.3.3 Procedimientos de verificación del valor agregado de la actividad de auditoría interna

Los procedimientos de verificación de calidad de la auditoría interna relativos al valor agregado de la actividad, deberán estar enfocados a determinar el cumplimiento de las normas aplicables con respecto, al menos, a los siguientes tópicos:

- a. Evaluación y mejora de la administración del riesgo, control y procesos de dirección.
- b. Planificación detallada de los servicios de auditoría interna.
- c. Procesamiento y calidad de la información recopilada y utilizada por la auditoría interna para la prestación de sus servicios.
- d. Comunicación de resultados de los servicios de auditoría interna.
- e. Productividad de la actividad de auditoría interna y su concentración en asuntos de relevancia.
- f. Supervisión del progreso en la implementación de las recomendaciones, observaciones y demás productos resultantes de la gestión de auditoría [interna](#).

3.3.4 Conocimiento de la percepción sobre la calidad de la actividad de auditoría interna

Los procedimientos de verificación relativos a la percepción sobre la calidad de la actividad de auditoría interna por parte del jerarca, los titulares subordinados, los funcionarios de la auditoría interna y otras instancias, se fundamentarán en la aplicación de encuestas que consideren las relaciones organizacionales de la auditoría interna, la competencia del personal de la unidad, su productividad y el valor agregado de sus servicios, entre otros asuntos [relevantes](#).



Artículo 1.- Contenido y ámbito de aplicación

Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control [interno](#)



Artículo 2.- Definiciones.

a) Administración activa: desde el punto de vista funcional, es la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración. Desde el punto de vista orgánico es el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última [instancia](#).

Artículo 2.- Definiciones.

- b) Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.



Artículo 2.- Definiciones

c) Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado



Artículo 2.- Definiciones

d) Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Artículo 2.- Definiciones

e) Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

f) Valoración del riesgo: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

g) Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control [interno](#).

Artículo 3.- Facultad de promulgar normativa técnica sobre control interno

La Contraloría General de la República dictará la normativa técnica de control interno, necesaria para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno de los entes y de los órganos sujetos a esta Ley. Dicha normativa será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa.

La normativa sobre control interno que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas, no deberá contraponerse a la dictada por la Contraloría General de la República y, en caso de duda, prevalecerá la del órgano [contralor](#).

Artículo 4.- Aplicabilidad a sujetos de derecho privado


Los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República de conformidad con el artículo tercero.

Aparte de las otras sanciones que el ordenamiento jurídico pueda establecer, los sujetos de derecho privado que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos o reciban beneficios patrimoniales de entes u órganos estatales, podrán ser sancionados, según lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428, de 7 de setiembre de 1994, cuando incumplan lo estipulado en el párrafo [anterior](#).

Artículo 5.- Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública

La Contraloría General de la República convocará, al menos una vez cada dos años, a un Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública, con la participación de los auditores y subauditores internos del Sector Público, y de los demás funcionarios o especialistas que se estime pertinente, con el objeto de estrechar relaciones, propiciar alianzas estratégicas, fomentar la interacción coordinada de competencias, establecer vínculos de cooperación, intercambiar experiencias, propiciar mejoras en los procesos de fiscalización y control, revisar procedimientos y normas de control interno, presentar propuestas que tiendan a mejorar o agilizar la gestión sustantiva en el Sector Público y discutir cualquier tema de interés relativo a los fines de esta Ley.

El Ministerio de Hacienda transferirá los recursos que el órgano de fiscalización superior le solicite para realizar esta [actividad](#).

- 
- **Artículo 6.- Confidencialidad de los denunciantes y estudios que originan la apertura de procedimientos administrativos**
 - La Contraloría General de la República, la administración y las auditorías internas, guardarán confidencialidad respecto de la identidad de los ciudadanos que presenten denuncias ante sus oficinas.
 - La información, documentación y otras evidencias de las investigaciones que efectúan las auditorías internas, la administración y la Contraloría General, cuyos resultados puedan originar la apertura de un procedimiento administrativo, serán confidenciales durante la formulación del informe respectivo. Una vez notificado el informe correspondiente y hasta la resolución final del procedimiento administrativo, la información contenida en el expediente será calificada como información confidencial, excepto para las partes involucradas, las cuales tendrán libre acceso a todos los documentos y las pruebas que obren en el expediente administrativo.
 - Para todos los casos, la Asamblea Legislativa, en el ejercicio de las facultades contenidas en el inciso 23) del artículo 121 de la Constitución Política, podrá acceder a los informes, la documentación y las pruebas que obren en poder de las auditorías internas, la administración o la Contraloría General de la [República](#).

Artículo 7.- Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno

Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente [Ley](#).

Artículo 8.- Concepto de sistema de control interno

Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico

Artículo 9.- Órganos del sistema de control interno

La administración activa y la auditoría interna de los entes y órganos sujetos a esta Ley, serán los componentes orgánicos del sistema de control interno establecido e integrarán el Sistema de Fiscalización Superior de la Hacienda Pública a que se refiere la Ley Orgánica de la Contraloría General de la [República](#).



Artículo 10.- Responsabilidad por el sistema de control interno

Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.

Artículo 11.- El sistema de control interno en la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo

El jerarca y los titulares subordinados tendrán la responsabilidad de analizar las implicaciones en el sistema de control interno, cuando se lleve a cabo una desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, la responsabilidad de tomar las medidas correspondientes para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados, cuando resulte. [necesario](#)

Artículo 12.- Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno

En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
- d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.
- e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración [activa](#).

Artículo 14.- Valoración del riesgo

- En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:
- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por [ejecutar](#).

Artículo 15.- Actividades de control

Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

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](#).

Artículo 16.- Sistemas de información

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.
- c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y [técnico](#)

Artículo 17.- Seguimiento del sistema de control interno

Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.

b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.

c) Que sean implantados los resultados de las evaluaciones periódicas que realizan la administración activa, la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan, dentro de los diez días hábiles siguientes a su [notificación](#)

Artículo 18.- Sistema específico de valoración del riesgo institucional

Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opondan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta [Ley](#).

Artículo 19.- Responsabilidad por el funcionamiento del sistema

El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional [aceptable](#)

Artículo 20.- Obligación de contar con auditoría interna

Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales la Contraloría General de la República disponga, por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad. En este caso, la Contraloría General ordenará a la institución establecer los métodos de control o de fiscalización que se definan

Artículo 21.- Concepto funcional de auditoría interna

La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas [sanas](#).

Artículo 22.- Competencias

Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

- a) Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.
- b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.
- c) Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en esta Ley, en los casos de desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos, en esas unidades desconcentradas o en la prestación de tales [servicios](#).

Artículo 23.- Organización

La auditoría interna se organizará y funcionará conforme lo disponga el auditor interno, de conformidad con las disposiciones, normas, políticas y directrices que emita la Contraloría General de la República, las cuales serán de acatamiento obligatorio.

Cada auditoría interna dispondrá de un reglamento de organización y funcionamiento, acorde con la normativa que rige su actividad. Dicho reglamento deberá ser aprobado por la Contraloría General de la República, publicarse en el diario oficial y divulgarse en el ámbito [institucional](#).

Artículo 24.- Dependencia orgánica y regulaciones administrativas aplicables

El auditor y el subauditor internos de los entes y órganos sujetos a esta Ley dependerán orgánicamente del máximo jerarca, quien los nombrará y establecerá las regulaciones de tipo administrativo que les serán aplicables a dichos funcionarios. Los demás funcionarios de la auditoría interna estarán sujetos a las disposiciones administrativas aplicables al resto del personal; sin embargo, el nombramiento, traslado, la suspensión, remoción, concesión de licencias y demás movimientos de personal, deberán contar con la autorización del auditor interno; todo de acuerdo con el marco jurídico que rige para el ente u órgano.

Las regulaciones de tipo administrativo mencionadas no deberán afectar negativamente la actividad de auditoría interna, la independencia funcional y de criterio del auditor y el subauditor interno y su personal; en caso de duda, la Contraloría General dispondrá lo [correspondiente](#).

Artículo 25.- Independencia funcional y de criterio

Los funcionarios de la auditoría interna ejercerán sus atribuciones con total independencia funcional y de criterio respecto del jerarca y de los demás órganos de la administración activa.

Artículo 26.- Protección al personal de la auditoría

Cuando el personal de la auditoría interna, en el cumplimiento de sus funciones, se involucre en un conflicto legal o una demanda, la institución dará todo su respaldo tanto jurídico como técnico y cubrirá los costos para atender ese proceso hasta su resolución final.

Artículo 27.- Asignación de recursos

El jerarca de los entes y órganos sujetos a esta Ley deberá asignar los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de transporte y otros necesarios y suficientes para que la auditoría interna pueda cumplir su gestión.

Para efectos presupuestarios, se dará a la auditoría interna una categoría programática; para la asignación y disposición de sus recursos, se tomarán en cuenta el criterio del auditor interno y las instrucciones que emita al respecto la Contraloría General de la República.

La auditoría interna ejecutará su presupuesto, conforme lo determinen sus necesidades para cumplir su plan de [trabajo](#).

Artículo 26.- Protección al personal de la auditoría

Cuando el personal de la auditoría interna, en el cumplimiento de sus funciones, se involucre en un conflicto legal o una demanda, la institución dará todo su respaldo tanto jurídico como técnico y cubrirá los costos para atender ese proceso hasta su resolución final.

Artículo 28.- Plazas vacantes

Las vacantes que, por cualquier razón, tengan lugar en los puestos de la auditoría interna, deberán llenarse en un plazo máximo de tres meses, contado a partir del momento de la vacante. El plazo podrá prorrogarse por otros tres meses, por razones debidamente acreditadas en el expediente que se confeccione al efecto.

La disminución de plazas por movilidad laboral u otros movimientos en la auditoría interna, deberá ser previamente autorizada por el auditor interno.

Los requisitos para la creación y ocupación de plazas de la auditoría interna que definan la Autoridad Presupuestaria u otras instituciones competentes, deberán considerar, en todo momento, sus necesidades reales y no podrán ser aplicados en perjuicio del funcionamiento del sistema de control interno de la [institución.](#)

Artículo 29.- Requisitos de los puestos

Los entes y órganos sujetos a esta Ley definirán, en sus respectivos manuales de cargos y clases, la descripción de las funciones y los requisitos correspondientes para cada uno de los cargos, de conformidad con los lineamientos que emita al respecto la Contraloría General de la [República](#)

Artículo 30.- Jornada laboral

La jornada laboral del auditor y subauditor internos será de tiempo completo. En casos muy calificados, el jerarca podrá solicitar a la Contraloría General de la República una reducción de la jornada, la cual no podrá ser inferior a medio tiempo.

Las municipalidades cuyo presupuesto ordinario sea igual o inferior a doscientos millones de colones (¢200.000.000,00), podrán contratar, sin la autorización de la Contraloría General de la República, al auditor y al subauditor internos únicamente por medio tiempo.

Para reducir la jornada laboral de la plaza del auditor o del subauditor internos, el jerarca ordenará un estudio técnico, que deberá presentarse a la Contraloría General de la República, la que resolverá en definitiva lo que [proceda](#).

. **Artículo 31.- Nombramiento y conclusión de la relación de servicio**

El jerarca nombrará por tiempo indefinido al auditor y al subauditor internos. Tales nombramientos se realizarán por concurso público promovido por cada ente y órgano de la Administración Pública; se asegurará la selección de los candidatos idóneos para ocupar los puestos; todo lo cual deberá constar en el expediente respectivo. El expediente y la terna seleccionada deberán ser comunicados, en forma previa a los nombramientos, a la Contraloría General de la República, la cual analizará el proceso y lo aprobará o lo vetará. En este último caso, girará las disposiciones al ente u órgano respectivo y señalará los elementos objetados para su corrección; la administración deberá repetir el proceso a partir de la etapa donde se inició la objeción respectiva.

Los nombramientos interinos serán autorizados, en forma previa y a solicitud de la administración, por parte de la Contraloría General de la República; en ningún caso podrán hacerse por más de doce meses.

Los nombramientos del auditor y el subauditor deberán ser comunicados por el jerarca respectivo a la Contraloría General de la República, a más tardar el primer día hábil del inicio de funciones en los respectivos cargos.

La conclusión de la relación de servicio, por justa causa, del auditor y el subauditor internos, deberá ser conforme al artículo 15 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la [República](#)

Artículo 32.- Deberes

El auditor interno, el subauditor interno y los demás funcionarios de la auditoría interna, tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir las competencias asignadas por ley.
- b) Cumplir el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- c) Colaborar en los estudios que la Contraloría General de la República y otras instituciones realicen en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas.
- d) Administrar, de manera eficaz, eficiente y económica, los recursos del proceso del que sea responsable.
- e) No revelar a terceros que no tengan relación directa con los asuntos tratados en sus informes, información sobre las auditorías o los estudios especiales de auditoría que se estén realizando ni información sobre aquello que determine una posible responsabilidad civil, administrativa o eventualmente penal de los funcionarios de los entes y órganos sujetos a esta Ley.
- f) Guardar la confidencialidad del caso sobre la información a la que tengan [acceso](#).

Artículo 33.- Potestades

El auditor interno, el subauditor interno y los demás funcionarios de la auditoría interna tendrán, las siguientes potestades:

a) Libre acceso, en cualquier momento, a todos los libros, los archivos, los valores, las cuentas bancarias y los documentos de los entes y órganos de su competencia institucional, así como de los sujetos privados, únicamente en cuanto administren o custodien fondos o bienes públicos de los entes y órganos de su competencia institucional; también tendrán libre acceso a otras fuentes de información relacionadas con su actividad. El auditor interno podrá acceder, para sus fines, en cualquier momento, a las transacciones electrónicas que consten en los archivos y sistemas electrónicos de las transacciones que realicen los entes con los bancos u otras instituciones, para lo cual la administración deberá facilitarle los recursos que se requieran.

b) Solicitar, a cualquier funcionario y sujeto privado que administre o custodie fondos públicos de los entes y órganos de su competencia institucional, en la forma, las condiciones y el plazo razonables, los informes, datos y documentos para el cabal cumplimiento de su competencia. En el caso de sujetos privados, la solicitud será en lo que respecta a la administración o custodia de fondos públicos de los entes y órganos de su competencia institucional.

c) Solicitar, a funcionarios de cualquier nivel jerárquico, la colaboración, el asesoramiento y las facilidades que demande el ejercicio de la auditoría interna.

d) Cualesquiera otras potestades necesarias para el cumplimiento de su competencia, de acuerdo con el ordenamiento jurídico y técnico [aplicable](#).

Artículo 34.- Prohibiciones

El auditor interno, el subauditor interno y los demás funcionarios de la auditoría interna, tendrán las siguientes prohibiciones:

- a) Realizar funciones y actuaciones de administración activa, salvo las necesarias para cumplir su competencia.
 - b) Formar parte de un órgano director de un procedimiento administrativo.
 - c) Ejercer profesiones liberales fuera del cargo, salvo en asuntos estrictamente personales, en los de su cónyuge, sus ascendientes, descendientes y colaterales por consanguinidad y afinidad hasta tercer grado, o bien, cuando la jornada no sea de tiempo completo, excepto que exista impedimento por la existencia de un interés directo o indirecto del propio ente u órgano. De esta prohibición se exceptúa la docencia, siempre que sea fuera de la jornada laboral.
 - d) Participar en actividades político-electorales, salvo la emisión del voto en las elecciones nacionales y municipales.
 - e) Revelar información sobre las auditorías o los estudios especiales de auditoría que se estén realizando y sobre aquello que determine una posible responsabilidad civil, administrativa o eventualmente penal de los funcionarios de los entes y órganos sujetos a esta Ley.
- Por las prohibiciones contempladas en esta Ley se les pagará un sesenta y cinco por ciento (65%) sobre el salario [base](#).

Artículo 35.- Materias sujetas a informes de auditoría interna

Los informes de auditoría interna versarán sobre diversos asuntos de su competencia, así como sobre asuntos de los que pueden derivarse posibles responsabilidades para funcionarios, ex funcionarios de la institución y terceros. Cuando de un estudio se deriven recomendaciones sobre asuntos de responsabilidad y otras materias, la auditoría interna deberá comunicarlas en informes independientes para cada materia.

Los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones de los estudios realizados por la auditoría interna, deberán comunicarse oficialmente, mediante informes al jerarca o a los titulares subordinados de la administración activa, con competencia y autoridad para ordenar la implantación de las respectivas recomendaciones.

La comunicación oficial de resultados de un informe de auditoría se registrará por las directrices emitidas por la Contraloría General de la [República](#)

Artículo 36.- Informes dirigidos a los titulares subordinados

Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.

b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que [proceda](#).

Artículo 37.- Informes dirigidos al jerarca

Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado [correspondiente](#).



Artículo 38.- Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República

Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de [1994](#).



- **Artículo 39.- Causales de responsabilidad administrativa**

- El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.
- El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.
- Asimismo, cabrá responsabilidad administrativa contra el jerarca que injustificadamente no asigne los recursos a la auditoría interna en los términos del artículo 27 de esta Ley.
- Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.
- El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley.
- Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto [negativo](#).
-

Artículo 40.- Causales de responsabilidad administrativa del auditor y el subauditor internos y los demás funcionarios de la auditoría interna

Incurrirán en responsabilidad administrativa el auditor interno, el subauditor interno y los demás funcionarios de la auditoría interna cuando, por dolo o culpa grave, incumplan sus deberes y funciones, infrinjan la normativa técnica aplicable o el régimen de prohibiciones referido en esta Ley; todo sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.

Artículo 41.- Sanciones administrativas

Según la gravedad, las faltas que señala esta Ley serán sancionadas así:

- a) Amonestación escrita.
- b) Amonestación escrita comunicada al colegio profesional respectivo, cuando corresponda.
- c) Suspensión, sin goce de salario, de ocho a quince días hábiles. En el caso de dietas y estipendios de otro tipo, la suspensión se entenderá por número de sesiones y el funcionario no percibirá durante ese tiempo suma alguna por tales conceptos.
- d) Separación del cargo sin responsabilidad patronal.

Artículo 42.- Competencia para declarar responsabilidades

Las sanciones previstas en esta Ley serán impuestas por el órgano que ostente la potestad disciplinaria en los entes y órganos sujetos a esta Ley, de acuerdo con la normativa que resulte aplicable.

En caso de que las infracciones previstas en esta Ley sean atribuidas a diputados, regidores y alcaldes municipales, magistrados del Poder Judicial y del Tribunal Supremo de Elecciones, contralor y subcontralor generales de la República, defensor de los habitantes de la República y defensor adjunto, regulador general y procurador general de la República, así como directores de instituciones autónomas, en lo que les sea aplicable, se informará de ello, según el caso, al Tribunal Supremo de Elecciones, a la Corte Suprema de Justicia, al Consejo de Gobierno y a la Asamblea Legislativa, para que conforme a derecho se proceda a imponer las sanciones correspondientes.

Artículo 43.- Prescripción de la responsabilidad administrativa

La responsabilidad administrativa del funcionario público por las infracciones previstas en esta Ley, prescribirá según el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

Se reputará como falta grave del funcionario competente para iniciar el procedimiento sancionatorio, el no darle inicio a este oportunamente o el dejar prescribir la responsabilidad del infractor, sin causa justificada.

Artículo 13.- Ambiente de control

En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios.
- b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.
- c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico [aplicable](#).



