

El Principio de Ambiente de Control: Pilar Fundamental para la Gobernanza en las Instituciones Públicas en República Dominicana



Yasmin Horta Osorio

CPA, MBA, MCT, AFA

Secretaria de la Comisión de Administración y Finanzas AIC

Correo: yasmito1@hotmail.com

El ambiente de control, según el marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es el cimiento de los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. A nivel general en Latinoamérica, este ambiente se caracteriza por un panorama diverso. Sin embargo muchos países han adoptado formalmente los principios COSO y han avanzado en la promulgación de leyes y normativas anticorrupción y de transparencia, la efectividad de su implementación puede variar considerablemente. Factores como la cultura organizacional, la integridad de la alta dirección, el compromiso con la competencia, la asignación de autoridad y responsabilidad, y la existencia de una filosofía de gestión robusta, son cruciales. En la región, la lucha contra la corrupción y la promoción de la rendición de cuentas han impulsado la creación de entornos de control más sólidos en el sector público y privado.

El **ambiente de control** es la base de todo sistema de control interno eficaz. En la República Dominicana, su relevancia se subraya a través de la **Ley No. 10-07, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y del Criterio de Auditoría Interna**, y el **Reglamento de Aplicación No. 491-07**, que establece las normas de control interno. Estas normativas no solo definen el marco legal, sino que también señala el papel crucial de un ambiente de control robusto para la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en las instituciones gubernamentales.

Entendiendo el Ambiente de Control

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. Es la atmósfera que se crea en la institución, influenciada por la integridad y los valores éticos de su personal, las competencias de sus empleados, la filosofía de la dirección, el estilo de gestión, la forma en que se asignan las responsabilidades y la atención que se presta a la gestión de riesgos.

En el contexto de la Ley 10-07 y el Reglamento 491-07, los elementos claves que conforman el ambiente de control incluyen:

- **Integridad y Valores Éticos:** La normativa dominicana enfatiza que la dirección y el personal de la institución deben demostrar un compromiso con la integridad y los valores éticos. Esto implica establecer un código de conducta, promover una cultura de honestidad y transparencia, y asegurar que las decisiones se tomen en el mejor interés de la institución y del público. La falta de integridad en la cúspide puede socavar cualquier otro esfuerzo de control.
- **Asignación de Autoridad y Responsabilidad:** La Ley 10-07 y el Reglamento 491-07 requieren que la asignación de autoridad y responsabilidad sea clara y coherente con los objetivos de la institución. Esto implica establecer claramente los roles y deberes de cada individuo y departamento.
- **Competencia del Personal:** Se espera que la institución se comprometa a atraer, desarrollar y retener a personas competentes en sus funciones. Esto se logra a través de políticas y prácticas en materia de recursos humanos que abarquen la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, asegurando que el personal tenga los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir con sus responsabilidades.
- **Estructura Organizacional:** La forma en que se organiza la institución, la claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad, y la adecuada segregación de funciones son elementos esenciales. Una estructura bien definida ayuda a evitar conflictos de interés y a asegurar que las tareas sean realizadas por el personal adecuado.
- **Filosofía de la Dirección y Estilo de Gestión:** La actitud de la alta dirección hacia el control interno es fundamental. Una dirección que valora y promueve el control interno, asigna los recursos adecuados y comunica su importancia a todo el personal, sentará las bases para un ambiente de control sólido. Por el contrario, una actitud permisiva o indiferente puede debilitar seriamente el sistema.
- **Políticas y Prácticas de Recursos Humanos:** Las políticas relacionadas con la contratación, capacitación, rotación de personal, ascensos, disciplinaria y remuneración deben ser coherentes con el compromiso de la institución con la integridad y la competencia, fortaleciendo así el ambiente de control.

Impacto en las Instituciones Gubernamentales Dominicanas

El establecimiento de un ambiente de control robusto, tal como lo estipulan la Ley 10-07 y el Reglamento 491-07, tiene un impacto multifacético y profundamente positivo en las instituciones gubernamentales dominicanas, debido al:

1. Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas

Un ambiente de control fuerte fomenta una cultura de *transparencia*. Al establecer valores éticos claros y responsabilidades definidas, se reduce la probabilidad de actos ilícitos y se facilita la detección de cualquier irregularidad. Esto, a su vez, mejora la *rendición de cuentas* ante la ciudadanía y los organismos de control. Las instituciones son más capaces de justificar sus acciones y el uso de los recursos públicos, lo que construye confianza pública.

2. Mejora de la Eficiencia Operacional

Cuando el personal es competente, los roles están claramente definidos y los procesos son éticos, la institución opera de manera más *eficiente*. La segregación de funciones, por

ejemplo, evita que una sola persona tenga control sobre todas las fases de una transacción, reduciendo errores y fraudes. Las políticas de recursos humanos que priorizan la competencia aseguran que las tareas se realicen de manera efectiva, optimizando el uso de los recursos y el tiempo.

3. Reducción de Riesgos de Fraude y Corrupción

Uno de los impactos más significativos es la *disminución de los riesgos de fraude y corrupción*. Un ambiente de control que valora la integridad, implementa códigos de conducta y establece mecanismos de supervisión, actúa como un potente disuasivo. Los empleados son conscientes de que las desviaciones éticas no serán toleradas y que existen consecuencias. Esto crea un entorno donde la deshonestidad es más difícil de perpetrar y más fácil de detectar.

4. Cumplimiento Normativo

La Ley 10-07 y el Reglamento 491-07 son mandatos legales. Al establecer un ambiente de control adecuado, las instituciones gubernamentales aseguran el *cumplimiento de estas normativas*. Esto no solo evita sanciones legales y reputacionales, sino que también demuestra el compromiso del gobierno con la buena gobernanza y la administración pública responsable.

5. Toma de Decisiones Informada

Un ambiente de control sólido proporciona información más confiable y oportuna. Al asegurar la integridad de los datos y la fiabilidad de los procesos, la dirección puede tomar *decisiones más informadas y estratégicas*. Esto es crucial para la formulación de políticas públicas efectivas y la asignación eficiente de recursos.

6. Mejora de la Imagen Institucional y la Confianza Ciudadana

Las instituciones que operan bajo un fuerte ambiente de control proyectan una imagen de seriedad, profesionalismo y confiabilidad. Esto se traduce en una *mayor confianza por parte de la ciudadanía*, lo cual es esencial para la legitimidad del gobierno y para la participación ciudadana en los procesos democráticos.

Desafíos en la Implementación

A pesar de los claros beneficios, la implementación de un ambiente de control robusto en las instituciones gubernamentales dominicanas puede enfrentar desafíos, tales como:

- **Resistencia al Cambio:** La implementación de nuevas políticas y procedimientos puede encontrar resistencia por parte del personal acostumbrado a antiguas prácticas.
- **Falta de Recursos:** Algunas instituciones pueden carecer de los recursos financieros o humanos necesarios para implementar completamente las directrices de la Ley 10-07 y el Reglamento 491-07.
- **Cultura Organizacional Arraigada:** Cambiar una cultura organizacional que ha tolerado la falta de control o la corrupción puede ser un proceso largo y complejo.

- **Capacitación Insuficiente:** Si el personal no está debidamente capacitado en los principios del control interno y su aplicación, la efectividad del ambiente de control se verá comprometida.
- **Supervisión Deficiente:** La falta de una supervisión constante y efectiva por parte de la dirección puede debilitar el ambiente de control, permitiendo que las deficiencias persistan.

Conclusión

El principio de ambiente de control, tal como lo describe la Ley 10-07 y el Reglamento 491-07, es la piedra angular del sistema de control interno en la República Dominicana. Su correcta implementación es fundamental para garantizar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en las instituciones gubernamentales. Aunque existen desafíos, los beneficios a largo plazo, que incluyen la reducción de riesgos de fraude y corrupción, la mejora de la imagen institucional y el fortalecimiento de la confianza ciudadana, hacen que la inversión en un ambiente de control robusto sean no solo deseable, sino indispensable para una gobernanza efectiva y responsable.

La República Dominicana, a través de esta legislación, ha sentado las bases para una administración pública más íntegra y eficiente. El éxito de estos marcos normativos dependerá, en última instancia, del compromiso continuo de la dirección y de todo el personal de las instituciones gubernamentales para vivir y respirar los principios de un ambiente de control sólido.

Referencias bibliográficas:

Constitución de la República Dominicana, 26 de enero de 2010, G.O. No. 10561, del 26 de enero de 2010.

Ley 10-07 y Decreto 491-07 sobre El Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República Dominicana, 8 de enero de 2007.

Resolución No.01-19 de la Contraloría General de la República Dominicana (CGRD) Sobre la Emisión de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) actualizadas, del 12 de abril de 2019.

NOBACI 1 Ambiente de Control, versión 2019