
T3M+1A: SINTETIZANDO ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO

♦ RESUMEN ♦

La música y el nombre de canciones populares permiten al autor proponer una nemotecnia para la aplicación de los conceptos más importantes del control interno en una organización como la Armada.



ANDRÉS RODRIGO RAMÍREZ

Contraalmirante, Magíster en Ciencias Navales y
Marítimas. (arodrigo@armada.cl).

Control interno, probidad, organizaciones, recursos públicos, transparencia.

Disfrutando de un asado en mi casa con algunos oficiales que habían estado bajo mi mando años atrás y encontrándonos ya en la etapa sociológica reflexiva, que suele aparecer al término de los eventos de camaradería después de haber experimentado algunas aguas digestivas que motivan todo tipo de análisis entre grandes pensadores locales; uno de mis oficiales hizo presente que el tema de control interno institucional cada día tomaba más importancia y fuerza, sobre todo en los tiempos actuales en que hay una mayor demanda social por el debido control en el uso de los recursos fiscales. Se discutía también el rol que el mando debía tomar frente a estas materias y que era todo un desafío, en especial para los oficiales más jóvenes, quienes debían leer un sinnúmero de publicaciones, normas y reglamentos y que necesariamente debían dominar para no sólo no maquiarse¹ sino, porque al final del día, era lo que había que hacer para estar en sintonía con las buenas prácticas administrativas de hoy en día.

Así y mientras nos encontrábamos en esa tertulia conceptual, colmada de saberes y debates ultra profundos, uno de los pensadores me dijo:

Jefe -la expresión ya denotaba su intrínseca especialidad de "chanchito de máquina"- lo que necesitan estos *millennials* -y con eso se desmarcaba de confesar que tampoco conocía mucho del tema- es tener unos *hint* o *tips* que los oriente a la primera para aplicar un buen control interno, es decir, breves conceptos para que no pierdan el rumbo. Yo creo, continuaba el oficial, que debiésemos contar con algún tipo de guarismo táctico facilitador de conceptos generales, concluyó el ingeniero.

Efectivamente las materias de control interno, en principio, no son fáciles de digerir. De hecho, su definición,

ampliamente aceptada, no es breve y tal como indica el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) define al control interno como un proceso llevado por el consejo de directores, la administración y el personal de una institución, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos institucionales agrupados en tres categorías: las operaciones, la elaboración de la información y el cumplimiento. Respecto de las operaciones, hace referencia a la efectividad y eficiencia de las mismas, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional y, la protección de sus activos frente a posibles pérdidas; en relación a la información, hace mención a la información financiera, no financiera, interna y externa y que pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o políticas de la propia entidad y finalmente, respecto del cumplimiento, la definición hace referencia a éste como el cumplimiento de las leyes, la normativa y las regulaciones a las que está sujeta la entidad. Así, la definición abarca varias dimensiones y que necesariamente requiere de un especial tratamiento y análisis para su mejor práctica y aplicación, conceptos que a esas alturas de la conversación, en que la plática ya mutaba hacia el análisis científico y cuántico de la existencia de los hoyos negros y su impacto en el cambio climático, me sugerían que el evento de camaradería estaba próximo a su término, más aún si el día siguiente era laboral.

Temprano por la mañana y mientras verificaba el catastrófico estado de resultados de mi cantina post evento, pensaba en las válidas inquietudes que los oficiales me hicieron ver respecto del control interno; con esos temas en mi cabeza tomé las llaves del auto y me dirigí a la pega.

T3M+1A: sintetizando aspectos...

A. Rodrigo

1. Maquiarse: Error grave, usualmente capaz de generar sumarios administrativos y/o faltas graves a la disciplina. Rodrigo y Muñoz. *Bitácora de un viejo lobo*, Valparaíso, Imprenta de la Armada, 2018.

Pensaba en los temas de liderazgo, el rol del comandante² para generar un adecuado ambiente de control en su organización y, encontrándome en esta discusión mental, sintonicé mi radio favorita, la que a esa hora de la mañana sólo tocaba música de los ochenta y noventa. Así, regulando convenientemente el volumen de la música que fluía sin parar, desfilaban por mis oídos varios artistas de esos entrañables años: cantantes seguramente desconocidos para muchos jóvenes de hoy, pero que tantos recuerdos inolvidables nos dejaron para aquellos que ya pasamos el medio siglo de vida.

Sin embargo, no podía dejar de pensar en la conversación que había tenido con mis oficiales la noche anterior, tratando de idear alguna fórmula para poder sintetizar algunos conceptos rápidos referidos al control interno. Por momentos y pulsando el volumen digital de la radio, me acordé de aquellas antiguas radios de auto que tenían una perilla *Tone* que regulaba los altos y bajos de la música en donde era uno mismo el que graduaba el tono que se quería para lograr el sonido exacto, era un mini ecualizador en una sola una perilla.

El tono del comandante

El ajuste del volumen y el recuerdo de la antigua perilla sintonizadora del tono, me llevó a pensar en el "tono del comandante", respecto del control interno. Sí, el tono del comandante y que actualmente podríamos asimilarlo a lo que en los campos de administración de empresas y cultura organizacional, sobre todo corporativa, se conoce como *the tone at the top*, que debe ajustar y observar la cúpula directiva de una institución, en términos del comportamiento ético, de integridad y honestidad y que en definitiva ilumina y fluye de manera *top-down*³ hacia los niveles inferiores y así lograr un adecuado ambiente de control para contribuir convenientemente a la consecución de las

metas y objetivos que la propia organización se ha trazado. En efecto, el tono del comandante es un elemento esencial en el control interno institucional, que va más allá de las regulaciones y múltiples documentos existentes en esta materia. El tono del comandante se relaciona con el liderazgo basado en el ejemplo y en la práctica de una intachable conducta ética, de promover los valores y principios institucionales, así como su comunicación y promoción a todos los niveles. El tono del comandante es una pieza angular en la creación de un adecuado entorno de control, en que interactúan aspectos organizacionales y de gestión relacionados con el fomento de valores éticos, de claros códigos de conducta, creación de canales de denuncias, establecimiento de responsabilidades y procesos de rendición de cuentas, ajuste de procedimientos y buenas prácticas, identificación de puestos críticos, planeamiento estratégico, gestión por competencias, responsabilidad y supervisión jerárquica del cumplimiento, entre otros. De esta manera, el tono del comandante es básico; es el comandante, con su ejemplo y ejercicio personal de gestión, quien sintoniza el tono de la cultura organizacional en estas materias, para así lograr un adecuado ambiente de control que facilite alcanzar los objetivos institucionales correspondientes.

Huele a peligro

De esta forma y, mientras la música que brotaba de los parlantes de mi auto embriagaban esa fría mañana con la inigualable y cálida voz de Myriam Hernández que cantaba *Huele a Peligro*, estaba cierto que la monóloga discusión del tono del comandante me aportaba un elemento significativo para compartir con mis oficiales respecto del control interno. Pero mientras estaba en este análisis casi catártico, Myriam me abrió los ojos: huele a peligro...; por instantes me pregunté: ¿Cuándo huele a peligro en el control interno? ¿Existirán situaciones que hacen pensar que huele a peligro respecto

T3M+1A: sintetizando aspectos...

A. Rodrigo

2. Comandante: sentido genérico empleado por el autor para querer expresar el oficial a cargo o el mando, en general.

3. *Top-Down*: que denota un sistema de gobierno o administración en el cual las acciones y políticas se inician al más alto nivel jerárquico. Una filosofía y práctica gerencial de arriba hacia abajo. Oxford Dictionaries. <https://www.oxforddictionaries.com/>



de algunos procesos o situaciones que pudieran mermar el control interno?

En efecto, una organización que carece de matrices de riesgo respecto de sus procesos críticos, o teniendo matrices pero sus planes de tratamiento al riesgo son inexistentes, débiles o no se cumplen, hace que esa organización efectivamente esté en peligro. Así, un comandante de una unidad o repartición, sea ésta pequeña o grande, al no identificar claramente los riesgos asociados a sus procesos administrativos y su consecuente tratamiento, hace que huelga, al menos, a peligro. De igual forma, al constatarse cierres incompletos o faltantes en los procesos de adquisiciones, de cuentas de víveres, de fondos internos, o atrasos en la presentación de antecedentes en los procesos de rendición de cuentas, hace que definitivamente huelga a peligro, por cuanto dichas falencias podrían denotar no solo la carencia de un adecuado ordenamiento administrativo o escaso conocimiento técnico de los respectivos encargados, sino también, la propia dejación profesional e inclusive un eventual dolo de los citados encargados.

Asimismo, la verificación de falta de revistas a inventarios en los periodos que establece la normativa institucional, ítemes de inventarios y actas de entrega faltantes, así como la comprobación de desórdenes administrativos en un cargo determinado,

sumado a la carencia de segregación de funciones en áreas de manejo de recursos fiscales, deben alertar al mando respectivo, por cuanto constituyen situaciones que *per se* huelen intensamente a peligro.

Perdiendo el control

Sin embargo, casi no terminaba de cantar Myriam cuando seguidamente la música de los ochenta en su versión argentina iniciaba un bloque musical que entretenía mi conducción a Valparaíso y me hacía recordar varios momentos como oficial subalterno embarcado en unidades de la Escuadra. Así, el trasandino cantautor Miguel Mateos inmortalizó la mañana con un clásico de 1985 cuyo título era *Perdiendo el control*. Interesante título, me dije, preguntándome además: ¿Cuántas veces creemos que nuestro sistema de control interno es tremendamente efectivo cuando en realidad pudieran haber circunstancias o elementos que podrían indicar lo contrario? Pareciera entonces que en más de una ocasión debiésemos preguntarnos: ¿estoy perdiendo el control? Y, en consecuencia, ¿existirán algunas situaciones que pudieran indicarnos que estamos perdiendo el control?

T3M+1A: sintetizando aspectos...

A. Rodrigo

Efectivamente, el incremento de observaciones por parte de la Contraloría de la Armada a una determinada unidad o repartición respecto de la falencia o mala elaboración de antecedentes en la documentación de rendición de cuentas, debiera indicarnos que los mecanismos propios de control interno no están dando resultados satisfactorios. Asimismo, el aumento de investigaciones sumarias administrativas referidas al incumplimiento de la norma, pérdidas de inventario o errores procedimentales, nos indican claramente que las medidas de control no están dando efecto o son deficitarias. De igual forma, reiteradas observaciones a los reportes que se emanan al Consejo de Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG) y otros organismos auditores externos, corroborarían que nuestro sistema de control interno tiene falencias y por consiguiente es válido preguntarnos si estamos perdiendo el control.

En la cima del cielo

Así, Miguel Mateos me incorporaba un tercer elemento de fácil comprensión a discutir con mis oficiales cuando repentinamente la voz inigualable de Ricardo Montaner irrumpía en los parlantes de mi auto para dar paso a un verdadero clásico y hit de fines de los años 80's, del siglo XX, con la canción *En la cima del cielo*. Un auténtico clásico que en lo personal me recordaba innumerables horas de levantamiento hidrográfico navegando en el sur en mis tempranos años como oficial de cargo recién especialista, en que un trillado casete sonaba solapadamente en una antirreglamentaria radio en el puente de mando y que era lo único que nos separaba de nuestras propias realidades que habíamos dejado en tierra varios meses atrás. En la cima del cielo indicaba la canción y, por momentos, pensé que muchas veces nos jactamos y vanagloriamos de poseer un buen control interno y que no es necesario mayores esfuerzos porque nuestro sistema es bueno. Sin embargo, este sentimiento o manera de ver las cosas en tremendamente nefasto; sentirse en la cima del cielo, respecto del control interno, es restringir la capacidad de innovación, de

promover la mejora continua y de la propia capacidad personal de autoaprendizaje, de compartir el conocimiento y de la voluntad de aprender haciendo. Imaginarse que se está en la cima del cielo es sinónimo de complacencia, de conformismo y de restringirse solo a lo existente. Creer que se está en la cima del cielo también, y desde una perspectiva de la persona, es sinónimo de no aceptar sugerencias, es no entender a aquel sirviente romano que le decía a su general entrando victorioso a Roma, *Respice post te! Hominem te esse memento*, es decir: "mira tras de ti! recuerda, que sólo eres un hombre." En efecto, sentirse en la cima del cielo tiene que ver, en mi opinión, en percibirse un ser superior e iluminado porque me lo merezco o porque culturalmente así me lo han hecho sentir, no entendiendo la necesaria humildad que debe coexistir en nuestro diario comportamiento. Considerarse en la cima del cielo, en cualquier grado, produce un efecto de ceguera que no permite ver más allá del horizonte, así como no valorar a sus compañeros de armas en su real dimensión como personas o como parte de un equipo de trabajo, en consecuencia, es un aspecto tremendamente adverso, no solo para el control interno, sino también, para el propio desenvolvimiento personal y profesional.

Levantar la mano

El trayecto al trabajo había sido tremendamente provechoso y mientras me acercaba a la plaza Aduana en Valparaíso, ya tenía varios elementos que considerar cuando llegase a mi oficina y, mientras me encontraba disfrutando de ese momento, gozando de esa especie de estado de confort que me otorgaba el haber arribado a algunos conceptos interesantes para compartir, miré por el retrovisor divisando una camioneta que luciendo unas imponentes luces de neón de color magenta bajo la carrocería, se aproximaba a gran velocidad, para finalmente colocarse a mi andar, mientras se podía escuchar a través de sus potentes parlantes y a un volumen considerablemente fuerte, la voz tropical e inconfundible de Américo quien cantaba *Que levante la mano*. Por momentos recordé mis comisiones a bordo

de un querido patrullero caleteando aguas nortinas y visitando pequeños poblados costeros en que Américo nos regalaba un granito de distracción cuando actuaba en varios pueblos del árido litoral en los inicios de su exitosa carrera artística. Que levante la mano, decía la canción...; pero desde la mirada del control interno levantar la mano a veces es sinónimo de acercarse al jefe, al superior o al mando y decirle: "jefe, me da la impresión que lo que estamos haciendo no está en regla con la normativa" o, simplemente, tener la convicción de opinar francamente ante una situación dada para así contribuir al mejor proceso de toma de decisiones. Pero levantar la mano, también tiene que ver con emplear los canales de denuncias que la institución ha implementado para justamente informar de actos que pudieran constituir falta a la probidad administrativa o ante situaciones sospechosas y extremas que pudieran contravenir las leyes referidas a lavado de activos, delito funcionario o actividades tendientes al financiamiento del terrorismo. Así, levantar la mano es una opción que no solo contribuye a mejorar los procesos de decisión, sino también, es un aspecto relevante para la oportuna detección de hechos que pudieran estar alejados de la normativa y de las propias leyes vigentes.

T3M+1A

Ya en mi oficina y sentado frente a mi escritorio, tomé la primera libreta que sobresalía entre papeles e informes y apunté estos conceptos que de alguna forma podían sintetizar y facilitar algunos aspectos prácticos a tener en consideración para el control interno: así, el Tono del comandante (T) se presentaba como un elemento esencial que el mando debía tener presente para establecer el necesario ambiente de control que debía fluir desde arriba hacia los niveles más inferiores; por

otra parte, Myriam (1), Mateos (2) y Montaner (3) me aportaron con sus inolvidables cantares aspectos que todo comandante y en general el mando, en cualquiera de sus niveles, debía tener presente y preguntarse, por ejemplo, si en sus procesos huele a peligro al haber riesgos o irregularidades no abordados o ante la inexistencia de programas de tratamiento o planes de mejoras ante procesos deficitarios; asimismo, es necesario preguntarse una y otra vez si se pudiera estar perdiendo el control al evidenciarse que los sistemas de control interno no están siendo efectivos ante determinadas fiscalizaciones o inspecciones de las cuales somos regularmente objeto y, por sobre todo, evitar sentirse en la cima del cielo, lo cual solo trae aparejado inhibir la innovación, la mejora continua o caer en la errónea lógica del "siempre se ha hecho así"; sin embargo, sumamos (+) a estos conceptos la música de Américo (1A) que con su melodía nos invita a reflexionar, para estar llanos y dispuestos en que en algunas situaciones amerita que levante la mano una persona ante evidentes hechos o situaciones irregulares que al final del día beneficiará la institución para, a través de la denuncia, detectar oportunamente hechos de corrupción o simplemente para que, con lealtad y compromiso, plantear puntos o alternativas de opinión distintas para contribuir a la mejor decisión.

Así, sin quererlo, y amparado en la música que algún día me hizo vibrar y recordar viejos tiempos marineros, llegaba sin pensarlo a la fórmula: T3M+1A, quizás una breve representación alfa numérica o guarismo táctico, como alguien mencionó en el evento de camaradería o, simplemente, un aporte para el mejor rumbo de los *millennials* en estas demandantes materias de control interno de hoy en día.

T3M+1A: sintetizando aspectos...

A. Rodrigo