



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

UNAN- FAREM MATAGALPA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
“MÁSTER EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA”**

TEMA

***ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO Y SU APLICACIÓN EN LA
DIRECCIÓN DE PROYECTOS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
MATAGALPA (ALMAT), PRIMER SEMESTRE 2015.***

AUTORA:

Lic. MASSIEL DEL CARMEN MARTÍNEZ BALLESTEROS

TUTOR:

MSc. MANUEL DE JESÚS GONZÁLEZ GARCÍA

Matagalpa, febrero 2016

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
RESUMEN	iv
SUMARY	v
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 ANTECEDENTES	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
II. OBJETIVOS	11
General	11
Específicos	11
III. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Control Interno	12
3.1.1 Conceptos de Control.....	12
3.1.2 Objetivos del Control	13
3.1.3 Responsabilidad de la dirección de control interno	13
3.1.4 Importancia del control interno.....	14
3.1.5 Tipos de Controles internos	15
3.1.6 Limitaciones de efectividad de Control interno	16
3.1.7 Limitaciones de Control Interno	17
3.1.7.1 Juicio	17
3.1.7.2 Incidencia	18
3.1.8 Estructura de Control interno según el Informe COSO	18
3.1.8.1 Ambiente de Control	20
3.1.8.2 Evaluación de riesgos	20
3.1.8.3 Actividades de control	21
3.1.8.4 Información y comunicación.....	22
3.1.8.5 Supervisión y seguimiento del sistema de control (monitoreo)	23
3.1.9 Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI.....	25
3.1.10 <i>Normas Técnicas de Control Interno</i> – NTCI específicas relacionadas con Proyectos	25
3.2 Dirección de Proyectos	30

3.2.1	Concepto	30
3.2.2	Objetivo	31
3.2.3	Importancia de Control de Proyectos	32
3.2.4	Tipos de Proyectos empleados en las municipalidades.....	33
3.2.5	Estructura Organizativa para la Dirección de Proyecto en ALMAT	35
3.2.6	Marco Legal	36
3.2.6.1	Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y recursos del estado	36
3.2.6.2	Ley 376: Ley de Régimen Presupuestario Municipal.....	36
3.2.6.3	Plan Arbitrio Municipal.....	37
3.2.6.4	Ley 466: Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua.....	38
3.2.6.5	Ley 550: Ley de Administración Financiera y del régimen Presupuestario	38
3.2.6.6	Plan de ordenamiento forestal al municipio de Matagalpa	40
3.2.6.7	Ley 801: Ley de Contratación Administrativa de los Municipios.....	40
3.2.7	Procedimientos de Control Interno conforme las NTCI Aplicadas en la Dirección de Proyectos	41
3.2.7.1	Identificación del proyecto	41
3.2.7.2	Control Físico	44
3.2.7.3	Control Financiero.....	44
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	47
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	48
	a. Enfoque	48
	b. Tipo de Investigación.....	48
	c. Población y Muestra	50
	d. Métodos y Técnicas para la recolección de datos	52
VI.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
VII.	CONCLUSIONES	96
VIII.	RECOMENDACIONES	97
IX.	BIBLIOGRAFIA	98
X.	ANEXOS	

DEDICATORIA

A mi esposo René Guadalupe Zeledón Aráuz, a mi hijo René Gabriel Zeledón Martínez, quienes motivan y son parte principal de mis proyectos de vida, como muestra de reconocimiento a la paciencia que tuvieron mientras me dedicaba a trabajar la tesis y no al compartir con ellos.

A mi Madre Maura de Jesús Lanzas Pineda que hace ya más de un año partió a la casa del Padre, porque hoy en la integralidad de mi ser, reflejo lo que con la ayuda de Dios me formó durante mis 28 años de compartir, descansa en Paz.

A mi padre Jorge Luis Martínez, quien apoyó mi estudio en la maestría, y ha estado presente en mi vida siempre, sabiendo darle alegría y acompañamiento a cada paso que doy, enorgulleciéndose con cada logro alcanzado.

A mis tías y tíos con quienes crecí como hermanos, por hacer de mi vida un hogar lleno de amor y alegrarse con mis triunfos.

AGRADECIMIENTO

“El Señor Cumplirá su propósito en ti, porque le has pedido ayuda y ha respondido”. Salmo 138,8.

A Dios Grande y Bueno y a María Santísima, quienes con su amor, permitieron a través del don de la Vida, la gracia de que culminara mi trabajo de Tesis; como muestra de ser mis fieles compañeros en esta nueva etapa en mi Vida.

Al maestro y amigo Manuel González García quien acompañó y motivó la finalización del trabajo de tesis, aportándome sus conocimientos y amistad, en medio de la agenda tan apretada que tiene.

A quienes me brindaron toda la información para fundamentar mi trabajo investigativo, en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, especialmente a la Ingeniera Larisa Padilla y Marlon Gómez, que estuvieron disponibles para atender mis inquietudes a pesar de la carga laboral que les acompaña.

Matagalpa, febrero 2016

CARTA AVAL

Por la presente se deja constancia de que el informe de la investigación de tesis para optar al grado de ***Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría y que lleva por título:***

“Análisis del Control Interno y su Aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015”.

Autora:

Lic. MASSIEL DEL CARMEN MARTÍNEZ BALLESTEROS

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentada en el acto de defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente,

MSc. Manuel de Jesús González García

Tutor

RESUMEN

La temática abordada en este estudio trata sobre el Análisis de Control Interno en la Dirección de Proyectos, Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), Primer Semestre 2015, con el propósito de analizar los procedimientos de Control Interno relacionados con las actividades de proyectos que se llevan a cabo en la institución.

El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con implicancia cualitativa de tipo descriptivo. El universo 8 trabajadores y la documentación soporte de transacciones realizadas durante el año 2015, la muestra 2 funcionarios y documentos contabilizados en el I semestre. Se aplicó la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo.

Los resultados obtenidos indican que aunque la Dirección de Proyectos cumple con la mayor parte de controles establecidos en el Manual de procedimientos que posee la Municipalidad carecen de un Manual de Control interno para la Dirección, ocasionando que no sea veraz la ejecución de la Dirección de Proyecto lo que puede crear un ambiente de desconfianza a los usuarios de la información, en cuanto al manejo de fondos para la ejecución de proyectos.

Se considera urgente motivar al personal de ALMAT en cuanto a la importancia del Control Interno para el desarrollo institucional, la prevención de errores y fraudes, el logro de los objetivos y metas propuestas, así como la salvaguarda de todos sus activos. Es fundamental que se analice la necesidad de implementar la propuesta del Manual de Control Interno adecuado a las actividades que desempeña la Dirección de Proyectos y que se encuentra diseñado de conformidad a las exigencias de control que la Alcaldía demanda.

PALABRAS CLAVE: Control interno, Dirección de Proyectos, ejecución de proyectos, prevención de errores y fraudes.

SUMMARY

The topics addressed in this study deals with the analysis of Internal Control Project Management, Municipality of Matagalpa (ALMAT), First Semestre2015, in order to analyze the internal control procedures related to project activities carried place in the institution.

The development of this study was made taking into account the quantitative approach with descriptive qualitative implications. The universe 8 worker and transaction support documents during the year 2015, the sample 2 officials and documents posted in the first half. the methodology, techniques and tools necessary for an adequate investigation was applied, according to rules established by the UNAN Managua for this type of work. The characteristics of the research is to study such cases.

The results indicate that there is compliance with all internal control procedures, resulting in accurate than the execution of the Project Management which can create an atmosphere of distrust users of information, in the management of funds for project implementation.

It is considered urgent ALMAT motivate the staff about the importance of internal control for institutional development, prevention of errors and fraud, the achievement of objectives and targets, as well as the safeguarding of all assets. It is essential that the need to implement the proposed Manual of adequate internal control activities performed by the project management and is designed in accordance with the monitoring requirements demanded by the Mayor is analyzed.

KEYWORDS: Internal control, project management, project execution, prevention of errors and fraud.

I. INTRODUCCION

Para las municipalidades es muy importante dar seguimiento al Control Interno en la Dirección de Proyectos donde se incluyen las inversiones físicas u obra de infraestructura ejecutada sean nuevas o ampliaciones de las ya existentes, dentro de las funciones principales que tiene la alcaldía se encuentran; dirigir, facilitar y promover en el marco de sus competencias y las leyes del país, el desarrollo integral (económico, social, cultural y político) sustentable del municipio de Matagalpa, de su población urbana y rural, ejecutando una gestión municipal democrática, organizada, coordinada con la participación de todos los actores locales y con una perspectiva de equidad de género, que planifique, norme y controle el desarrollo del municipio, ofrezca servicios municipales de calidad, construya obras de infraestructura social y de apoyo a la producción, y que administre con eficiencia y transparencia los bienes y recursos municipales.

El incremento de la población provoca que cada vez la demanda de los ciudadanos aumente y esto a su vez complica el proceso de control de los bienes públicos a la hora de realizar un proyecto o transacción a nivel institucional.

Cada proyecto debe ser elaborado en cumplimiento con los planes estratégicos institucionales debidamente aprobados y dando seguimiento adecuado, es por eso que los controles internos deben constituir una serie de acciones que regulen estas debilidades y mejoren el servicio que demanda la población en general y se tome como puntos de referencia para crear una buena relación entre objetivos, recursos financieros y los informes pertinentes que se llevan en todo proceso de control.

Por otra parte las Normas técnicas de control interno, se emitieron con el objeto de mejorar la calidad del control interno en las entidades públicas y coadyuvar al fortalecimientos de las capacidades financieras del estado, Dichas normas establecen criterios mínimos para ser implementados en la administración financiera

así como en el área de programas y proyectos, por lo que constituyen guías básicas de aplicación de carácter obligatorio para instituciones del estado.

El sistema de mantenimiento del control por parte de todas y cada una de las instituciones, empresas y organismos del estado, toma vital importancia para mejorar la programación, organización ejecución y control de las actividades que les son propias y a la vez lograr una eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos, generando una información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y para cumplir con la consecuente obligación de rendir cuentas.

Por tanto se plantea la temática, Análisis del Control Interno y su aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015.

Finalmente de acuerdo a la norma técnica de control interno este se define como la norma del organismo que está diseñada para salvaguardar los recursos que son propiedad del estado para garantizar seguridad y confiabilidad en el cumplimiento de objetivos de forma eficaz y eficiente.

Para lograr desarrollar el trabajo investigativo se analizó el sistema de Control Interno y su aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015.

Para una mejor comprensión, del presente trabajo investigativo se elabora con la estructura que presenta la normativa APA y consta de:

La portada, contiene el logo y nombre del Centro universitario al que se presenta el estudio investigativo, junto con el título de la investigación, grado académico al que se opta, con el nombre del autor y tutor, así como la fecha en que se presenta el trabajo investigativo.

En el índice se detallan todos los aspectos abordados para cada variable de estudio, que permiten una mejor comprensión del tema estudiado.

El Resumen, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la Introducción se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quiénes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los Objetivos de la Investigación, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En lo que respecta a las Preguntas Directrices, éstas están directamente relacionadas con el problema y los objetivos de la investigación.

En el Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico, en este apartado se incluye la Operacionalización de Variables, que se hizo mediante el análisis en una matriz donde se obtuvieron dos variables derivadas del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el marco teórico. Aquí se determinaron los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

En el Análisis y Discusión de Resultados está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado, del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las Recomendaciones constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, se presenta, además, el diseño de un modelo de Manual de Control Interno como una sugerencia para que sea implementado en la institución objeto de estudio.

En la Bibliografía, se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema

de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se detallan los instrumentos de recopilación de la información, y se presenta el Manual de Control Interno que fue diseñado como producto de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

Es muy común que en las municipalidades se pretenda mejorar las normas de control interno que se emplea en las áreas de operaciones administrativas y financieras en busca de un mejor desempeño de funciones y resguardo de los bienes que se poseen. Esta necesidad parte del avance tecnológico y el desarrollo de las ciencias que dirigen el buen comportamiento de las tareas administrativas.

Dentro de los principales problemas que se presentan en las municipalidades, se encuentran el mal manejo de los fondos destinados para proyectos que se desarrollan en el casco Urbano y Rural para cubrir el alza de costos en materiales y demás gastos que se presentan, el no cumplimiento de los procesos para adquisición de bienes y materiales que está regulado en la ley y que inicia con procesos de licitación que en muchas ocasiones no se cumplen, el no contar con la cantidad de personas que asuman la carga de trabajo que existe en la dirección entre otros. Continuar trabajando con descontroles provocaría afectaciones a los recursos económicos que son presupuestados, la ilegalidad en las normas que regulan el proceso de adquisición de bienes reguladas en la ley 801 de la constitución de Nicaragua y el distanciamiento de lazo de cooperación externa a la municipalidad.

Se escuchan comentarios de la población manifestando inconformidades sobre el manejo de proyectos en las Alcaldías y la desconfianza de cómo son administrados los recursos, es un derecho ciudadano el acceso a la información pública que permita verificar la objetividad en su administración. En vista a esta realidad resulta muy importante evaluar el control interno de la municipalidad que

permita reducir los riesgos de incumplir desde la dirección de proyecto con las normativas establecidas en el control de los recursos que se disponen y que es patrimonio de la ciudadanía en general.

Con base a lo anterior expuesto, se plantea el siguiente problema:

¿Cómo se aplican los procedimientos de Control Interno en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015?

1.2 Antecedentes

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Con el pasar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Posteriormente se encontraron pronunciamientos de Auditoría, entre los años 1980 y 1985 se produce un desarrollo y perfeccionamiento de las normas

profesionales de auditoría relacionadas con el control interno, entre las que se encuentran:

La AICPA En 1980 establece la Norma número 30, sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA. 1982 Norma número 43, Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA. 1983 Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA) y en 1984 directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Se encontraron antecedentes de estudios relacionados con Control Interno que se mencionan a continuación:

A nivel Latinoamericano:

En Colombia López (2000), desarrolló una tesis que aborda aspectos de fortalecimiento al Control Interno de la alcaldía Municipal de Villa del Rosario Departamento Norte de Santander en ella se valoran aspectos sobre la debilidad que estaba experimentándose en el municipio y el trabajo que se estaba desarrollando como muestra de la preocupación del alcalde del municipio para plantear una propuesta técnica que aportara a las debilidades encontradas, por medio del análisis de procesos de control interno existentes, la identificación de estudios preliminares referentes al control interno y la determinación de estrategias y mecanismos de

mejoramiento a la alcaldía en estudio donde finalmente se concluyó que al crear la ley que regulaba el ejercer de la alcaldía debía haberse estructurado la oficina de control interno dentro de la estructura orgánica, que se elaboró un ensayo donde se delinearon acciones futuras inherentes al verdadero control interno administrativo, que debía nombrarse un funcionario con aptitudes propias para efectuar las labores propias del cargo junto a un equipo que asesore todo el trabajo que se realiza, por cuanto la evaluación al control interno por parte de López se relaciona con el tema en estudio en el momento que la muestra es un área de la municipalidad y que por medio de las debilidades encontradas se plantean soluciones que favorezcan la municipalidad.

En Venezuela Salazar, (2004) realizó una investigación de Evaluación a los procedimientos contables para la optimización de la ejecución del presupuesto de gastos de la dirección regional de salud de Maturín estado Monagas, donde se evaluaron los procedimientos contables que optimizarían la ejecución del presupuesto, por medio de una revisión de lineamientos, revisión de asignación presupuestaria de los gastos y estudio de la ejecución presupuestaria para precisar las principales causas de variaciones en el avance financiero valorando la influencia que ejercía sobre la ejecución del presupuesto en la toma de decisiones, logrando concluir que los montos disponibles para futuros compromisos del presupuestos no cubren la demanda del mismo, por lo que las proyecciones financieras no son reales porque no contemplaron egresos extraordinarios como parte de riesgos comunes, es de esta forma el presupuesto una herramienta clave en la distribución de proyectos de la Municipalidad y un aspecto relevante estudiado en la etapa de identificación de cada proyecto para evitar las situaciones imprevistas de tal forma que es importante referirlo en el presente trabajo investigativo.

En el Salvador Salguero, Ticas & Velásquez (2011) presentaron por medio de un estudio investigativo, una propuesta de Diseño de un Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno donde se pretendía contribuir a mejorar aquellas áreas que presentan debilidades para fortalecerlas mediante una propuesta viable a través

de lineamientos definidos que orienten a una buena gestión municipal, por medio de la revisión documental que poseía la alcaldía para proceder a la elaboración y diseño de normas que regularan los procesos de las operaciones que allí se desarrollaban, esta elaboración de reglamento a las NTCI en la investigación es retomada como referencia puesto que en Nicaragua la base de operaciones en la Dirección de Proyectos son las NTCI que establece la Contraloría General de la República.

A **nivel nacional** se encontraron documentados los siguientes trabajos:

En la biblioteca virtual de la UNAN FAREM-Estelí se encuentran estudios sobre evaluación de control interno uno de ellos, es sobre el cumplimiento de las normas técnicas en la administración del centro de salud Julio Martínez Obando del municipio de Telpaneca en el primer semestre del 2013, donde se aborda principalmente la dirección de este centro de salud que debido a que no trabajan una contabilidad externa afectan las funciones y responsabilidades de la administración, desempeñándose de manera deficiente.

En la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Matagalpa se encuentran registradas monografías seminarios de graduación de licenciados que han egresado de la carrera de Contaduría pública y finanzas, que se relación con el control interno de las diferentes empresas públicas y privadas de la ciudad, sin embargo estas hacen referencia a los activos fijos, la administración, los inventarios entre otros, en el estudio previo sobre trabajo investigativos aún no se ha abordado sobre la parte de control financiero de proyectos de la alcaldía de Matagalpa.

1.3 Justificación

El presente estudio se realizó con el fin de analizar el Control Interno y su aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015 para promover la correcta aplicación de los

Controles internos en las Dirección de Proyectos de las alcaldías con el propósito de contribuir a mejorar áreas que presenten debilidades y fortalecerlas mediante propuestas viables que orienten la correcta gestión municipal.

Resulta de suma importancia que las alcaldías conozcan los beneficios de realizar un Análisis del Control Interno y su aplicación en la Dirección de Proyectos, de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015 para aplicar un buen control interno en las Direcciones de Proyectos para mejorar el desempeño y obtener herramientas que permitan mayor efectividad en todos los procesos contables.

Conscientes de las evaluaciones de control interno, sus ventajas y como facilita los procesos para la toma de decisiones se pretende demostrar los beneficios obtenidos por la adecuada aplicación de controles para obtener una delimitación adecuada de las responsabilidades en las áreas de Proyectos, la detección de fraudes u errores en el control de cada proyecto y los medios para generar medidas de seguridad concernientes a cada bien de la institución.

Este trabajo beneficiará:

Las Alcaldías; para que descubran la importancia de aplicar correctamente los controles en proyectos para la eficacia y eficiencia en la presentación de presupuestos y Estados información financiera.

Los Usuarios; porque conocerán la realidad del trabajo que realizan en esta área de la municipalidad.

Los estudiantes y Profesionales de áreas Contables administrativas como referencias para sus trabajos en el área Contable de instituciones estatales.

II. OBJETIVOS

General:

Analizar el Control Interno de la Dirección de Proyectos, en la Alcaldía Municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015.

Específicos:

1. Determinar la Estructura del Control Interno en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.
2. Identificar la aplicación de los procedimientos de Control Interno en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.
3. Valorar la aplicación del Control Interno en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.
4. Proponer un Manual de Control Interno para la Dirección de Proyecto de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Control Interno

3.1.1 Concepto de Control

Hornngren, Harrison, & Smith Bamber (2003) definen Control interno como plan organizacional y todas las medidas relativas que adopta una entidad para salvaguardar activos, fomentar el acatamiento de las políticas de la compañía, promover la eficiencia operativa y garantizar que los registros contables sean precisos y fiables.

Plan de la organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar los bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. (Perdomo, 2004)

El control interno es una responsabilidad de todas las instituciones públicas y privadas bajo la responsabilidad de los máximos directivos de las áreas contables, con el fin de lograr la eficiencia y efectividad de los procedimientos de control y verificar todas las operaciones de Proyectos dentro de la institución, brindando información razonable, que cumpla con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad.

La Municipalidad cuenta en su manual de procedimientos, un apartado que detalla que el control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad pública o privada para el resguardo de los bienes que posee.

3.1.2 Objetivos del control

Los controles existen y son usados para asistir a la Gerencia en el logro de sus objetivos primarios:

1. Información financiera y operacional confiable, creíble y relevante
2. Efectividad y eficiencia en la aplicación de recursos
3. Salvaguarda de activos
4. Cumplimiento de leyes y normatividades
5. Identificación de exposiciones al riesgo y el establecimiento de estrategias para su control
6. Establecimiento de objetivos y metas operacionales. (Coopers & Lybrand, 2008)

Estos objetivos proporcionan un sentido de dirección que sin ellos los individuos y las organizaciones pudieran reaccionar ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Cada uno de los objetivos de control nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, nos están dando la estructura ideal de nuestra organización.

En las y municipalidades y todas las empresas tanto públicas como privadas, los objetivos del Control Interno ayudan a evaluar el progreso y desarrollo institucional pues controlan los procedimientos que se desarrollan en aras de convertirlos en estándar de desempeño que permita el crecimiento organizacional y la eficiencia en el logro de las metas planteadas.

3.1.3 Responsabilidad de la dirección del control interno

Es efectuado por diversos niveles cada uno de ellos con responsabilidades importantes, los directivos, la gerencia, los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel, contribuyen para que el control funciones con efectividad, eficiencia y economía. (Coopers & Lybrand, 2008)

La dirección de una entidad del estado debe poseer una actitud positiva frente al cumplimiento de los controles internos, que permita obtener una seguridad razonable en que los objetivos del control interno sean alcanzados. Por tanto debe asumir el compromiso de implementar los siguientes criterios:

- Apoyo a la institución
- Responsabilidad sobre lo asignado
- Ambiente de confianza en el trabajo
- Transparencia en las operaciones que se realicen
- Seguridad sobre el logro de objetivos planteados.

Así mismo el encargado del área financiera debe estar obligado a responder ante un superior sobre los fondos o bienes públicos que maneja, sobre la manera como desempeño sus funciones.

3.1.4 Importancia del control interno

El control interno representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también porque evalúa el nivel de eficiencia operacional en procesos contables y administrativos. (Coopers & Lybrand, 2008)

De forma que se lleve un control adecuado de todos los bienes tangibles e intangibles que proporcione seguridad razonable en la consecución de una administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos Públicos, la confiabilidad en la rendición de cuenta y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Dicho control se entrelaza con las actividades de la municipalidad, constituyendo parte integral en los sistemas aplicados para regular y guiar sus operaciones y cumplir así los logros institucionales.

3.1.5 Tipos de Controles

Los controles se han diseñado para cumplir varias funciones, en vista de ello se han establecido los siguientes controles:

Controles Preventivos: Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan

- a) Son más rentables
- b) Deben quedar incorporados en los sistemas
- c) Evitan costos de corrección o reproceso

Controles Detectivos: Identifican los eventos en el momento en que se presentan

- a) Son más costosos que los preventivos
- b) Miden la efectividad de los preventivos
- c) Algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva
- d) Incluyen revisiones y comparaciones (registro de desempeño)
- e) Conciliaciones, confirmaciones, conteos físicos de inventarios, análisis de variaciones, técnicas automatizadas,
- f) Límites de transacciones, passwords, edición de reportes y auditoría interna.

Controles Correctivos: Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir

- Acciones y procedimientos de corrección (la recurrencia)
- Documentación y reportes que informan a la Gerencia, supervisando los asuntos hasta que son corregidos o solucionados

Controles Directivos: Los preventivos, detectivos y correctivos se focalizan en evitar eventos no deseados. Los Directivos son acciones positivas a favor de que sucedan ciertos acontecimientos que favorecen al control interno. Coopers & Lybrand, (2008)

Es muy importante tener en cuenta los riesgos que se enfrentan en las organizaciones, ya sean financieros, de mercado, de operación, etc., poder conocerlos anticipadamente, poder detectarlos en el momento en que suceden y

poder corregirlos una vez que se hayan dado; esto permitirá a todos los involucrados del Control Interno poder tomar las medidas y acciones necesarias para enfrentarlos, estableciendo para ello una serie de procedimientos que permita controlar y en alguna medida erradicar cualquier situación anómala que perjudique el logro de los objetivos de la organización.

En las municipalidades se hace necesario la implementación de controles tanto preventivos como detectivos ya que los encargados de proyectos deben responder por cada evento irregular o sospechoso que pueda suceder antes de la puesta en marcha de un proyecto y durante el desarrollo del mismo, como una medida fundamental para el adecuado control del patrimonio municipal.

3.1.6 Limitaciones de efectividad de Control interno

Las limitantes que se encuentran se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante colusiones de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con las administración de riesgos, provocando que la administración y la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad. (Martínez, 2009)

La efectividad es el resultante de la evaluación de los ocho componentes que forman la estructura del control interno, de no estar trabajando correctamente se considera que la información que se brinda no es la adecuada y que la administración financiera sabrá que no se cumplen los objetivos planteados, por lo que no podrán tomarse decisiones concretas debido al sesgo en la información proporcionada.

3.1.7 Limitaciones de Control Interno

El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, el control interno puede ayudar a asegurar el grado de progreso o estancamiento de la entidad, pero, no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.

Del mismo modo, el control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a las tres categorías de objetivos: Eficiencia y eficacia orientada a la consecución de sus objetivos, Confiabilidad de la información Observancia de leyes, normas y regulaciones

La eficacia de los controles, siempre se verá limitada por el error de juicio de las personas en el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones, se tienen que tomar, además del juicio humano, dentro de límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio.

3.1.7.1 Juicio

La efectividad de los controles estará limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, tales decisiones deben tomarse mediante juicios humanos en el tiempo requerido basado en la información requerida bajo las presiones del giro del negocio. Algunas decisiones basadas en juicios humanos pueden después, con la claridad de análisis posteriores, ser el fundamento para producir menos que los resultados deseables, y pueden requerir cambios. (Torrez, 2013)

Dentro de aspectos que requieren del juicio humano encontramos:

Disfunciones del sistema: Los controles internos a pesar de estar bien diseñados pueden fallar. Pueden cometerse errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas. Es probable también que ante

un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que origina la consecución de errores de control.

Elusión de los controles por la dirección: El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.

Confabulación: Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.

Relación costes/beneficios: A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

De tal forma que se rectifica la importancia que tiene la aplicación correcta de controles que garanticen el buen funcionamiento de los procesos de registro y control de bienes y recursos de las entidades.

3.1.7.2 Incidencia

Para la Comprensión de la Estructura del Control Interno se debe obtener evidencia acerca de la respectividad de los controles internos para:

- Formarse una opinión sobre las aseveraciones de la ganancia acerca de la efectividad de los Controles internos del periodo Auditado, y
- Evaluar el riesgo de Control (y de la actividad de los contratos de cumplimiento durante el periodo Auditado).

3.1.8 Estructura de Control interno según el informe COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO I para la Secretaría de la Función Pública, (2006) consta de cinco componentes

interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos o de gestión. Los componentes son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento del sistema de control (Monitoreo). (Coopers & Lybrand, 2008)

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial o en serie, en donde algunos de los componentes afectan o inciden exclusivamente sobre el siguiente, sino en un proceso interactivo multidireccional repetitivo y permanente en el cual más de un componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Las instituciones estatales por medio de las NTCI adoptan la estructura planteada en el informe COSO desde el año de 1992 porque asumen que la categorización permite una mejor seguridad para el logro de objetivos de la institución.

3.1.8.1 Ambiente de Control

El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades (Coopers & Lybrand, 2008).

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Para las municipalidades este fija el tono organizacional y sobre todo provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento de las personas proporcionando un andamiaje sobre el desarrollo de acciones que encaminan los proyectos establecidos en cada presupuesto.

3.1.8.2 Evaluación del riesgo

Coopers & Lybrand, (2008), manifiesta que la Evaluación de Riesgos es el segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos

necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Es importante resaltar que la investigación del riesgo relevante es considerada por las alcaldías ya que este neutraliza la vulnerabilidad del sistema, garantizando que los objetivos, alcances y procedimiento han sido llevados a cabo apropiadamente.

3.1.8.3 Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma "correcta". (Coopers & Lybrand, 2008)

Muchas de estas actividades se encuentran expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos, independientemente si estas son manuales o computarizadas. Para la alcaldía representan los medios por los cuales pueden dar fe sobre los resultados y el seguimiento obtenidos en cada inversión que realizan.

3.1.8.4 Información y Comunicación

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. (Coopers & Lybrand, 2008) Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con

medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

Debido a que la información debe ser pública se llevan a cabo cabildos de información que son parte de los mecanismos utilizado en la Municipalidad para mantener informada a la población.

3.1.8.5 Supervisión y seguimiento del sistema de control (monitoreo)

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos. (Coopers & Lybrand, 2008)

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de Organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

En la dirección de proyecto el encargado es quien da seguimiento a los procesos y operaciones, que aseguren el cumplimiento de las normas y regulaciones que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales

Los cinco elementos deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas. El siguiente esquema muestra la interrelación que existe entre los cinco componentes del control interno presentada en el informe COSO y que aplica al Control de Proyectos.

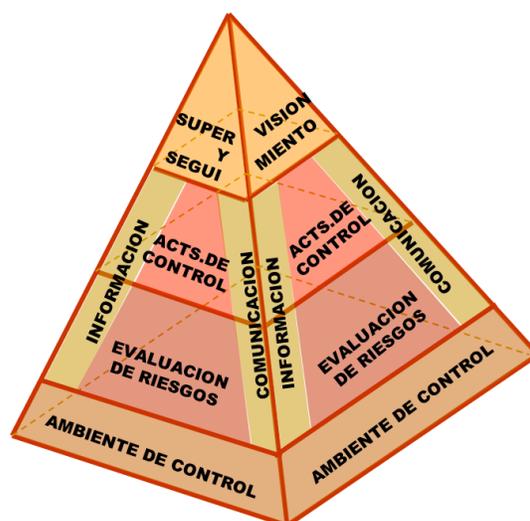


Figura 1: Componentes del Control Interno según COSO

Fuente: Tomado de (Gomez & Block, 1981)

Los componentes del Control Interno están entrelazados con las actividades operativas de la Dirección coadyuvando a la eficiencia y eficacia de los mismos, estos componentes son tan eficaces que proporcionan un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse, convirtiéndose por lo tanto en criterios que determinen la eficacia del sistema de control interno utilizado.

3.1.9 Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores que más adelante se hará referencia con las siglas INTOSAI

La Guía de INTOSAI de 1992 para las normas de control interno fue concebida como un documento vital que refleja la visión de que se deben promover las normas para el diseño, implantación y evaluación del control interno. Esta visión involucra un esfuerzo continuo por mantener esta guía actualizada. (INTOSAI, 2004)

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) es la organización central para la fiscalización pública exterior. Desde más de 50 años la INTOSAI ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la posición, la competencia y el prestigio de las distintas EFS en sus respectivos países

Es importante señalar que como herramienta objetiva para el trabajo realizado por las entidades públicas las normas establecidas sirven de referencia para completar el adecuado control que deben tener en los movimientos de operaciones estatales, por lo que se considera como parte de la referencia en el respaldo de Control Financiero de los proyectos.

3.1.10 Normas Técnicas de Control Interno- NTCI específicas relacionadas con Proyectos

Como parte de la acción del gobierno se realizan inversiones significativas de recursos financieros, en obras de diversos sectores de la actividad nacional, ya sea directamente o a través de contratistas. Se denomina obra pública a la

construcción o trabajo que requiere dirección técnica en la utilización de mano de obra, materiales y equipos, e incluye todos los elementos o alguno de ellos, que efectúen en forma directa o indirecta una entidad del Estado, con la finalidad de servir al público. (CGR, 2004)

Ello implica la construcción o rehabilitación, por ejemplo de carreteras, puentes, centrales de energía, locales escolares y de salud, así como otras obras de infraestructura. Por esta razón, los controles internos que adopten las entidades públicas deben estar dirigidos, entre otros, a los aspectos de ejecución, mantenimiento y liquidación de obras públicas.

Todo proyecto será identificado y clasificado de conformidad con lo dispuesto por las entidades rectoras del sistema de planificación e inversión pública, Para la municipalidad es importante cumplir con las normativas establecidas:

1. La municipalidad elaborará los proyectos, en función de sus Planes Estratégicos debidamente aprobados y siguiendo un orden de prioridades.
2. Todo proyecto deberá ser formalmente autorizado por el Alcalde y el Concejo Municipal antes de su ejecución y cuando aplique, antes de la apropiación presupuestaria.
3. Cuando aplique, la firma consultora encargada del diseño de un proyecto debe entregar a la unidad de Proyectos de la Alcaldía, como mínimo, lo siguiente:
 - a. Originales de los planos constructivos.
 - b. Cálculos estructurales.
 - c. Especificaciones técnicas de proyecto.
 - d. Programas de trabajo.
 - e. Plazo de construcción.
 - f. Presupuesto base.
 - g. Análisis de precio unitario.
 - h. Memoria descriptiva.
 - i. Recomendación de la ampliación del presupuesto si fuese necesario.

- j. Aprobaciones técnicas del diseño por las instancias gubernamentales correspondientes.
4. El responsable del proyecto informará sobre el avance de las etapas con la oportunidad debida para que la municipalidad pueda tomar acciones correctivas adecuadas.
 5. El Alcalde establecerá los controles que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos del proyecto en los plazos convenidos, en las mejores condiciones de calidad, eficiencia, economía y protección del medio ambiente.
 6. Dependiendo de la naturaleza y monto del proyecto, las fianzas generalmente solicitadas de parte de la Unidad de Proyectos, serán:
 - Fianza de mantenimiento de oferta.
 - Fianza de cumplimiento.
 - Fianza de adelanto.
 - Fianza por vicios ocultos.
 7. El responsable del proyecto deberá cerciorarse antes de iniciar la ejecución que se han constituido y se poseen las constancias formales y originales de las fianzas a favor de la municipalidad. No deberá iniciarse la ejecución de ningún proyecto con recursos de la municipalidad sin la constitución de las fianzas respectivas.
 8. En caso de obras contratadas, los pagos parciales se harán por un valor equivalente a la obra realizada, excepción hecha del anticipo concedido que debe ser amortizado en el curso de la ejecución.
 9. Para la ejecución, la Entidad responsable establecerá la supervisión obligatoria y permanente con el objeto de asegurar el cumplimiento del diseño y especificaciones, tanto en las obras contratadas como en las que se ejecutan por el sistema de administración.
 10. Son responsabilidades de la supervisión:
 - a. La vigilancia del cumplimiento del programa de trabajo en cuanto a tiempo y costo.
 - b. La vigilancia de la calidad, del cumplimiento de los planos, diseños y demás documentos del proyecto.

11. Cuando se requiera avalúo, se hará mediante un levantamiento de la cantidad de obra realizada en el período por el contratista, cuyo borrador deberá presentar al Supervisor para su aprobación inicial.
12. Deberán establecer un plazo máximo de doce días calendario entre el corte efectuado en campo y la elaboración del pago correspondiente a un avance de obra. Dicho plazo podrá modificarse cuando medien justificaciones aprobadas por el Alcalde y debidamente documentadas para prevenir litigios posteriores.
13. Los documentos técnicos de todas las fases del proyecto, así como los que resulten en la terminación del mismo serán archivados por la Unidad de Proyectos.
14. La Municipalidad debe iniciar y mantener un registro en su contabilidad, el cual permita obtener información precisa y oportuna sobre el proyecto. Para tal efecto deberán abrir el rubro contable “Inversiones en Proyectos y Programas” con las cuentas y subcuentas respectivas.
15. Cuando la supervisión del proyecto informe por escrito que se ha terminado el proyecto, se dejará constancia en la bitácora correspondiente, la que tratándose de contratos, estará respaldada por la estimación de liquidación.
16. La recepción de las obras contratadas se hará constar en acta; dicha recepción podrá ser provisional si hubiere observaciones a la obra, o definitiva si no las hubiere y cuando habiéndolas fueren superadas. En las obras por el sistema de administración es también conveniente contar con el acta que establezca su recepción oportuna.
17. En el acta de recepción de la obra se anotan los antecedentes, las personas que intervienen, importe de la obra, condiciones de la obra recibida, conclusiones, lugar y fecha de la misma o cualquier otra circunstancia que se estime necesaria. Desde el momento de recibido el informe de terminación de la obra hasta la recepción de la misma no deberá transcurrir un plazo mayor de cinco (5) días.
18. El acta de recepción será elaborada por una comisión designada por el Alcalde, la cual estará integrada por un técnico responsable del trabajo, por el

supervisor de la obra, por un técnico que no haya intervenido en el proceso de ejecución y el contratista, si lo hubiere

19. La municipalidad está obligada a ejecutar en forma eficiente, efectiva, económica y oportuna, el mantenimiento de las obras públicas que son de su responsabilidad, bajo una programación adecuada. El mantenimiento de las obras públicas se iniciará tan pronto como se haya terminado su construcción.
20. El programa de mantenimiento incluirá un estimado anual de su costo. El responsable de mantenimiento debe informar al Alcalde sobre el cumplimiento de los trabajos programados. La estimación anual de los costos de mantenimiento es necesaria a los fines de su inclusión dentro del presupuesto de la Entidad.
21. Sin perjuicio de las actividades de supervisión previstas para el proyecto, los Auditores Internos o la CGR, podrán efectuar auditorías de los proyectos, para lo cual la municipalidad deberá respaldarlos con el equipo de supervisión o parte de la Unidad Ejecutora o en todo caso de un técnico asignado para estas funciones, con el propósito de confirmar que se han cumplido las especificaciones técnicas. De igual forma, deberá facilitarles el cumplimiento de los procedimientos de las NAGUN.
22. Se debe comenzar con la parte administrativa y financiera del proyecto velando porque se hayan cumplido los requisitos necesarios en las licitaciones, adjudicaciones y contrataciones de proyectos, cumplimiento de las partes y requisitos estipulados en los contratos y el seguimiento de los desembolsos para los adelantos y avalúos de los mismos.
23. A fin de permitir el seguimiento y control a las inversiones y proyectos se requiere de la elaboración de la bitácora correspondiente, la que debe contener por lo menos lo siguiente:
 - Número de la etapa.
 - Denominación.
 - Porcentaje (%).
 - Unidad de Medida.
 - Cantidad estimada.

- Costo unitario.
- Costo total.
- Período anterior acumulado
 - a. Cantidad
 - b. Valor
 - c. Porcentaje (%)
- Período actual:
 - a. Cantidad
 - b. Valor
 - c. Porcentaje (%)
- Acumulado actual:
 - a. Cantidad
 - b. Valor
 - c. Porcentaje (%)
- Porcentaje de avance.

(ALMAT, 2015)

3.2 Dirección de Proyectos

3.2.1 Concepto

Se entiende por Proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados satisfacer una determinada necesidad colectiva. El proyecto se considera como tal hasta tanto se lo concluya y pase a formar parte de la economía del país. (Cohen & Martínez, 2008)

Toda institución que desee desarrollar un proyecto debe elaborar un diagnóstico, donde se defina claramente el problema por solucionar, la necesidad por satisfacer, los bienes y servicios a ofrecer, quiénes se ven afectados, el impacto en el medio ambiente, y las alternativas de solución que se vislumbran.

La idea de invertir en un proyecto surge de alguna necesidad colectiva que debe ser satisfecha, ligada a los objetivos de la institución, como consecuencia de planes de desarrollo, de políticas generales o para complementar otros proyectos.

Se incluirán las posibles soluciones al problema, de modo que al efectuar el análisis se pueda determinar si desde el punto de vista técnico, la idea inicial ha de continuarse y en consecuencia, profundizar los estudios, o si ha de modificarse, postergarse o abandonarse.

El término control de proyectos es usado para describir el control de operaciones sucesivas que son encaminadas por medio de actividades continuas. En la puesta en marcha de los proyectos asignados a la municipalidad, así como los barrios y comunidades Este control, de proyectos, trata muchos aspectos que evidencian las asignaciones de fondos que bien pueden ser propios, o del Ministerio de Hacienda y Crédito público.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto según lo planteado por Hazler, (2007); conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto.

3.2.2 Objetivo

Comprobar que todo va en la línea correcta, ya que en ocasiones, el control financiero únicamente sirve para comprobar que todo funciona bien y se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc. De esta forma, la empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se estén tomando. (Teruel, 2014)

Detectar errores o áreas de mejora: un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la municipalidad, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia. Por eso es importante detectarlos a tiempo. También se pueden identificar diversas áreas y circuitos, que sin estar incurriendo en fallos o desviaciones graves, son susceptibles de mejorarse por el bien general de la empresa.

Otras utilidades: Asimismo, el control de proyectos sirve también para poner en marcha medidas de prevención. En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por este control hace innecesaria las acciones correctoras, sustituyéndose por medidas únicamente de prevención. Comunicar y motivar a los empleados. El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados, así como la motivación de los mismos para que sigan en la línea correcta o mejoren los aspectos necesarios.

Actuar sobre las áreas que lo precisan. Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

3.2.3 Importancia de Control de Proyectos

Por su parte Hazler, (2007), afirma que los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el fluido de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización

Para las municipalidades la función de control financiero establecido por la Contraloría General de la República para los proyectos que tienen establecidos son de vital importancia puesto que permiten el seguimiento continuo de cada proyecto establecido en el presupuesto del año, así mismo el adecuado control de los recursos que se usan en la dirección.

3.2.3 Tipos de Proyectos de Inversión.

Para León, (2007) Los proyectos pueden ser de diversa índole, una clasificación a partir del fin buscado puede ser la siguiente:

- Proyectos de inversión privada: En este caso el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto.

- Proyectos de inversión pública: En este tipo de proyectos, el estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, el estado tiene como fin el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado o en la zona de ejecución, dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como por ejemplo generación de empleo, tributos a reinvertir u otros. En este caso, puede ser que un proyecto no sea económicamente rentable per se, pero su impacto puede ser grande, de modo que el retorno total o retorno social permita que el proyecto recupere la inversión puesta por el estado.

- Proyectos de inversión social: Un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aún cuando acabe el período de ejecución del proyecto.

Las clasificaciones planteadas, atienden a las finalidades que se pretenden alcanzar en las distintas entidades, como respuesta a una necesidad que puede tener como fin el recibimiento de remuneraciones económicas, atención a una solicitud con fin social o simplemente cumplir con lo mandado por la ley para una institución estatal.

Para las municipalidades el tipo de proyecto empleado es el Público y Social, pues los proyectos son desarrollados por una Entidad Estatal que tiene como fin principal dar respuesta a las demandas de la población en los distintos servicios básicos que reclama.

Los proyectos públicos o sociales, se pueden establecer ciertas clasificaciones:

- Proyectos de infraestructura: Relacionados a inversión en obras civiles de infraestructura que puede ser de uso económico (beneficiando la producción) o de uso social, mejorando las condiciones de vida. En este tipo de proyectos se mide el impacto generado en los beneficiarios en materia de logros en salud (por ejemplo un proyecto de construcción de hospital) estos logros permiten mejorar la calidad del servicio, ahorrar recursos al estado por menores enfermedades o menor presión en centros existentes, educación (ampliación de aulas) mejorando la calidad del servicio educativo o incrementando su cobertura, o en la actividad económica (carreteras, canales de regadío u otros) que permite expandir la frontera de producción existente en una zona, estos proyectos incluyen el equipamiento respectivo.

- Proyectos de fortalecimiento de capacidades sociales o gubernamentales: En este caso se trabajan diversas líneas, como por ejemplo participación ciudadana, mejora de la gestión pública, vigilancia ciudadana u otros, en este tipo de proyectos el componente de inversión en activos fijos, llámese obras civiles o equipamiento es limitado, la importancia del proyecto se centra en el logro de capacidades sea en la comunidad o en los beneficiarios, dichas capacidades pueden referirse a lograr

habilidades de gestión si los actores son públicos o habilidades para el fortalecimiento del rol social en la gestión de la comunidad, muchas veces estos proyectos incluyen el diseño de planes de desarrollo local o planes de gestión territorial o ambiental. Debido a la naturaleza del proyecto, su evaluación radica en la medición actual y futura del logro de capacidades y como estas interactúan con los esfuerzos comunitarios para el desarrollo local, según lo plantea León, (2007).

Así mismo dentro del orden Público y social se puede encontrar proyectos que van desde una nueva creación o mejora de lo que ya existe, siempre y cuando este responda a una prioridad para el sector que se lleve a cabo.

3.2.4 Estructura Organizativa para la Dirección de Proyectos

Todas las instituciones estatales para su mejor desempeño y cumplimiento de normas y leyes que rigen el funcionamiento de la estructura estatal necesitan un marco para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, de acuerdo al objeto de su creación. (C.G.R, 2004)

La representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa se conoce como organigrama. En la que cada puesto se enmarca en un cuadro, que encierra el nombre de ese puesto; representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Las personas que han de desempeñar cualquier función, dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos debe procurarse adaptar las personas a las funciones, y no la funciones a éstas.

3.2.5 Marco Legal

3.2.5.1 Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y recursos del estado.

Regular el funcionamiento de la Contraloría General de la República. Asimismo, instituir el Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a fin de examinar, comprobar y evaluar la debida utilización de los fondos y bienes del Estado, de acuerdo con los objetivos institucionales de la administración pública. (Ley 681, 2009)

Dicha ley tiene como fundamento el fortalecimiento de las entidades estatales, con la finalidad de que se lleven a cabo todas las operaciones con transparencia y eficiencia de todos los recursos públicos para que estos sean muy bien empleados en el desarrollo de los programas establecidos.

Por medio de esta ley se establece que las auditorías externas son realizadas por la Contraloría General de la Republicas, y que además debe existir una unidad de evaluación interna en cada entidad estatal que se sujete a la ley así como las máximas autoridades y firmas de contadores externos que sean contratados por la Contraloría General de la República para realizar alguna auditoria.

Además ratifica que el modelo de los componentes de control que emplean las municipalidades e instituciones estatales mantiene la estructura planteada por COSO y por las INTOSAI, a fin de tener estandarizado el modelo a emplear, son la base legal que sustenta las Normas técnicas de la Contraloría General de la Republica y que serán la base sobre la que se desarrolla esta investigación.

3.2.5.2 Ley 376: Ley de Régimen Presupuestario Municipal

Esta ley fue aprobada en el año 2001, y establece las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la elaboración, aprobación,

modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación del Presupuesto. (Ley 376, 2004)

Fue aprobada por la Asamblea Nacional de la República en uso de sus facultades y es la que rige el proceso que trabajan las alcaldías en Nicaragua. En ella se abordan los principios del régimen presupuestario, así como las categorías en las que se clasifican los municipios según el destino de ingresos corrientes generados en el período, las normas presupuestarias básicas, como lo plantea cada etapa por la que pasa el presupuesto, orientaciones sobre las resoluciones municipales, consultas a la población, algunas restricciones como por ejemplo límites para la aprobación del presupuesto, además reconocimientos o liquidaciones de gastos.

Entre otros aspectos finales además se aborda el seguimiento, cierre y evaluación del mismo y las funciones propias de la Dirección de proyectos para un adecuado manejo de todos los fondos destinados a ellos.

3.2.5.3 Plan Arbitrio Municipal

Para Hernández & Lilly, (2011) Este decreto se constituye como el instrumento jurídico que regula los tributos municipales a nivel nacional, a excepción de Managua, quien posee su propio Plan de Arbitrios. Que cada Municipio disponga de un Plan de Arbitrios, que en términos sencillos no es más que el plan de ingresos y egresos de la municipalidad dentro de las medidas de desarrollo anual que cada municipio se plantea, es uno de los principios del municipalismo, contenidos en la Constitución Política del País.

Es decir que se regulan por medio de leyes los impuestos, tasas, contribuciones especiales entre otros que sirven como fondos en la entidad pública para llevar a la práctica el proyecto establecido en el Presupuesto de la municipalidad.

3.2.5.4 Ley 466: Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua

Establece el Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingreso. (Ley 446, 2003)

En su artículo 5 establece que debe crearse en el Presupuesto General de la Republica, denominada transferencia Municipal, y que tienen un porcentaje de los ingresos tributarios el cual será incrementado en al menos un 0.5% siempre que el producto interno bruto crezca en al menos un 1% al año anterior.

Para los proyectos y programas las familias beneficiadas deberán aportar recursos humanos y materiales y preservar los proyectos sociales que restituyen sus derechos y deberes ciudadanos.

El Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal coordinará la Secretaría Técnica de la Comisión de Transferencias que estará integrada por delegados de las instituciones miembros de la Comisión de Transferencia, la que tendrá dentro de una de sus funciones: Consolidar las fichas de proyecto y las fuentes de financiamiento para ser remitidos al Sistema Nacional de Inversión Pública.

3.2.5.5 Ley 550. Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario

La presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, así como fortalecer su control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos.

Asimismo, la presente Ley tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del

Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público. (Ley 550, 2005)

Artículo 37.- Marco Presupuestario de Mediano Plazo. El Presupuesto General de la República contendrá como un anexo, un Marco Presupuestario de Mediano Plazo constituido por proyecciones de al menos los dos ejercicios presupuestarios subsiguientes al ejercicio presupuestario que se ha elaborado. Las proyecciones presupuestarias no tendrá carácter vinculante y deberán contener, como mínimo, una estimación de:

- a) Ingresos por rubro.
- b) Egresos según tipo de gasto y organismo.
- c) Metas físicas y de producción de bienes y servicios que se pretende lograr.
- d) Programa de inversiones públicas.
- e) Programación de desembolsos externos, préstamos y donaciones.
- f) Evolución de la deuda pública, de conformidad con lo establecido en la política de endeudamiento.
- g) Descripción de las políticas presupuestarias y criterios que sustentan las proyecciones y los resultados económicos y financieros.

Artículo 175.- Banco de Proyectos. Es el registro oficial único de todas las iniciativas de inversión del Sector Público en las distintas etapas del ciclo de proyectos, incluyendo las ideas de proyectos, aquellos en etapa de estudio de preinversión, los que han iniciado gestión de ingresos, los que inician o iniciaron su ejecución, y los que han finalizado su ejecución y se encuentran en la fase de operación.

Los organismos y entidades que integran el Sistema Nacional de Inversiones Públicas deben incorporar al Banco de Proyectos todos sus proyectos con la correspondiente información requerida por la Unidad de Inversiones Pública. Las

instituciones serán responsables de la calidad y oportunidad de la misma, considerándose ésta de interés nacional.

La Unidad de Inversiones Públicas velará porque el Banco de Proyectos registre todos los proyectos de inversión pública, independiente de su fuente de financiamiento y, para verificarlo, establecerá los nexos entre el Banco de Proyectos y los sistemas de información del Presupuesto General de la República, de cooperación externa, de deuda pública, y de las finanzas municipales señalado en el Arto. 10 de la Ley No. 466, Ley de Transferencias Presupuestarlas de los Municipios de Nicaragua

3.2.5.6 Plan de Ordenamiento Forestal al Municipio de Matagalpa. POF

Consejo Municipal de Matagalpa, (2013) afirma que es competencia del Gobierno Municipal desarrollar, conservar y controlar el uso racional del medio ambiente y los recursos naturales como base del desarrollo sostenible del municipio y del país, fomentando iniciativas locales en estas áreas y contribuyendo a su monitoreo, vigilancia y control, en coordinación con los entes nacionales correspondientes.

Dado que cada municipalidad debe de resguarda el medio ambiente, el consejo Municipal de Matagalpa, estipula regulaciones y acciones de conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los Recursos Naturales, que permita armonizar la presente ordenanza con el documento del POF que se anexa a la misma, el que guarda los procedimientos técnicos jurídicos de carácter administrativos para mejorar la gestión municipal de la planificación, normación y control del uso del suelo, así como observar las normas de equipamiento e infraestructura, infracciones y sanciones.

3.2.5.7 Ley 801. Ley de contratación Administrativa de los Municipios

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas generales y los procedimientos que regulen la adquisición, arrendamiento de bienes, construcción de

obras, consultoría y contratación de servicios de cualquier naturaleza que efectúen los organismos o entidades del Sector Público. (Ley 801, 2012)

Dentro de su ámbito de aplicación se encuentran las municipalidades ya que los proyectos ejecutados deben de previo ser licitados y contratados para llevarlos a la práctica y aunque no norme al departamento de control de proyectos este debe recibir la documentación completa para proceder con las obras públicas, que permitan tener la certeza de que el riesgo de no cumplir con lo proyectado en el presupuesto sea mínima

3.2.6 Procedimientos de Control Interno conforme las NTCI aplicados en la Dirección de Proyectos

3.2.6.1 Identificación del Proyecto

Sobre la base del diagnóstico y los planes de desarrollo e inversión que orientan el que hacer municipal en la materia, se elabora el estudio y diseño correspondientes a la pre-inversión. Esto supone la fundamentación técnica del proyecto necesaria para justificar su eventual ejecución. En lo general, incluye, idea. Análisis de las alternativas de proyectos que pretenden dar respuesta a problemas o necesidades ya definidos. Hazler, (2007)

Para lograr los objetivos planteados en las municipalidades por medio del área de Proyectos, se deben valorar las etapas que por orden lógico se van cumpliendo en cada programa.

Inicio refiriéndome al Perfil. Obtención y análisis de información técnica y administrativa sobre varias opciones (estudio de mercado, necesidades técnicas y tecnológicas, insumos financieros, formas para medir el desarrollo y los resultados, recursos humanos requeridos). Prefactibilidad. Estudio detenido de las opciones planteadas en el perfil para determinar su racionalidad económica y viabilidad técnica, y seleccionar una considerada óptima.

Se continúa con la factibilidad. Ampliación del estudio y análisis en relación con la alternativa seleccionada para decidir sobre el proyecto.

Para proceder con el diseño que consiste en el Estudio que incluye cálculos, planos y especificaciones técnicas para la ejecución del proyecto con factibilidad demostrada.

Y finalmente se define la modalidad de ejecución. Análisis y decisión sobre si se va a ejecutar el proyecto con capacidades propias o contratar a tercero.

En la primera etapa se llevarán a cabo todos los estudios necesarios para determinar la factibilidad de ejecutar el proyecto, iniciando con la identificación de una necesidad e ideas muy generales sobre lo que se pretende hacer para satisfacerla, luego, gradualmente los estudios se profundizarán, lo cual mejora la calidad de la información, disminuye la incertidumbre y proporciona mayores elementos para decidir si se continúa con la etapa siguiente o si se debe abandonarlo antes de incurrir en gastos mayores.

En esta etapa se realizarán los siguientes estudios: el diagnóstico, el perfil, el estudio de prefactibilidad, de factibilidad y los diseños del proyecto. Todas las etapas, comprenderán los cálculos de costos y beneficios del proyecto y cada una de ellas incluirá la correspondiente evaluación financiera o social del proyecto.

En la etapa final de la preinversión se procederá a diseñar la obra, a calcular el presupuesto y a planificar y programar todas las labores necesarias para su ejecución y operación.

Si los estudios indican que es factible ejecutar el proyecto y si la evaluación económica o financiera avala su continuación se pasará a la etapa de inversión que es la ejecución del proyecto ya sea por contrato o por administración directa.

La obra entra en funcionamiento de acuerdo con lo planeado y programado previamente, al tiempo que, en forma simultánea, se implementan el plan y el programa de mantenimiento. Al finalizar el proyecto se efectuará, además, una evaluación que compare las previsiones de los estudios realizados frente a los obtenidos en la realidad, para contar con la información necesaria que permita mejorar los estudios de nuevos proyectos.

Decidida la ejecución de un proyecto determinado y previo al inicio de la fase de ejecución, elaborará un expediente que identifique explícitamente cada proyecto:

Nombre del proyecto: Título que lo identifique sin lugar a confusión con otro. En lo posible incluir una referencia concreta respecto de su propósito y ubicación.

Objetivos: Expresión clara y concisa de las necesidades que se propone atender el proyecto.

Alcance: Cobertura de los aspectos que debe incluir el proyecto.

Responsable: Nombre del funcionario a cargo del desarrollo del proyecto.

Fechas: Fecha cierta de inicio y fecha prevista en que la obra entrará en servicio.

Al Expediente del Proyecto deben anexarse los documentos que contienen los análisis, memorias de cálculo, especificaciones técnicas, planos, etc. correspondientes.

El resguardo y custodia del Expediente del proyecto es responsabilidad de la Unidad de Proyectos, su disponibilidad y utilización técnica y administrativa estará sujeta a control por parte de los funcionarios a cargo del seguimiento de la ejecución.

3.2.6.2 Control Físico

Inicia el control de la ejecución física del proyecto a partir de la entrega del sitio de la obra al contratista, Prepara la libreta de campo. Toma el instrumento

central del control de la ejecución física la “Bitácora” en la cual se registran cronológicamente las acciones constructivas correspondientes a cada etapa de la obra (nivelación del terreno, fundamentos, estructuras, mampostería, etc.), fijando los avances de obra respectivos; Realiza vistas de supervisión para asegurar que se apliquen las técnicas constructivas pactadas y en la secuencia pertinente, utilizando la combinación de materiales correspondientes, Al finalizar cada etapa o sub-etapa contrasta los avances esperados, atendiendo al plazo específico, compara la libreta de campo y la bitácora. (INTOSAI, 2004)

Analizan conjuntamente los avances de obra correspondiente a fin de establecer en qué medida los avances reales en la obra corresponden a los avances programados, determinar las discrepancias y sus implicaciones tanto en la etapa evaluada como respecto de la totalidad de la obra.

Acuerda con el contratista las acciones correctivas que correspondan. Emite al contratista el avalúo correspondiente para tramitar el pago parcial a que tenga derecho, de acuerdo con las condiciones contractuales fijadas revisar anexo N°8 figura flujograma del proceso, que describe dicho proceso.

3.2.6.3 Control financiero

Para cada etapa del proyecto, prefactibilidad, factibilidad y diseño, se debe realizar la evaluación financiera y socio-económica ex-ante, que se utilizará como un elemento esencial para tomar la decisión de seguir adelante con las siguientes etapas o de suspender el estudio o rechazar un proyecto individual, así como para establecer el orden de prelación cuando se dispone de una cartera o grupo de proyectos. (C.G.R, 2004)

La Dirección de proyectos, da a conocer de la adjudicación de un proyecto y abrirá un expediente para el control contable financiero, complementario de los controles contables generales de las inversiones de la municipalidad.

Con base en el control de la ejecución física (Bitácora) y los análisis conjuntos con el contratista, prepara un avalúo. Remite el avalúo al Alcalde para su aprobación.

El Alcalde solicita a la Dirección de Proyectos las aclaraciones y/o ampliaciones que estime necesarias sobre las posibles discrepancias ente los avances programados y los avances reales en la obra.

De esta manera la Dirección de Proyectos justifica las divergencias y las acciones correctivas instruidas al contratista y solicita la autorización del pago parcial correspondiente. Y el Alcalde si considera pertinente las justificaciones de la Unidad de Proyectos autoriza el pago parcial correspondiente la contratista. Solicita la emisión de cheque

Dirección Financiera emite cheque a favor del contratista y actualiza el archivo correspondiente, realizando análisis conjunto del avance físico financiero del proyecto y de las tendencias de cumplimiento presupuestario, plazo y calidad. Elaboran informe de evaluación de la ejecución y lo remiten al Alcalde, con copia a la Unidad Ejecutora y al Expediente que maneja, revisar anexo N°9 que muestra el flujograma de este procedimiento.

Se determinará la rentabilidad utilizando indicadores privados y sociales tales como el VAN o Valor Actual Neto; la TIR o Tasa Interna de Retorno; la razón Beneficio/Costo (B/C), el Período de Retorno de la Inversión.

La evaluación financiera ex-ante es parte de cada etapa del proyecto y constituye un elemento fundamental para tomar decisiones sobre la conveniencia de llevar a cabo un proyecto. Sobre la base del cálculo de costos y beneficios, tangibles o intangibles, más los criterios de evaluación de proyectos, la institución decidirá si le conviene invertir en el proyecto.

La evaluación determinará la rentabilidad como si la institución fuese una empresa privada interesada en obtener los mayores beneficios con el menor costo posible. La evaluación socio-económica proporciona elementos para decidir si se invierte en determinado proyecto, pero su enfoque está dirigido a determinar los beneficios que genera para la sociedad.

En este tipo de análisis interesa la contribución del proyecto a la economía o desarrollo del país, pues se trata de invertir en las opciones más rentables desde el punto de vista económico-social, que al mismo tiempo estén acordes con las políticas gubernamentales.

En esta evaluación socio-económica los beneficios se obtienen del aumento en el ingreso nacional provocado por el proyecto, mediante la cuantificación monetaria de la contratación de los bienes, obras o servicios y los costos que corresponden al ingreso sacrificado por ejecutar ese proyecto en lugar de otro; aunque se utilizan las mismas herramientas de cálculo que en la evaluación financiera como los indicadores, los costos y beneficios se calculan con precios sociales o "precios sombra", es decir, excluyendo las distorsiones que afectan los precios de mercado, tales como las cargas sociales, los impuestos y las tasas de interés de los créditos.

Los dos tipos de evaluación mencionados constituyen además un criterio para ordenar o establecer el grado de prioridad de los proyectos que conforman una cartera o grupo de proyectos, a la vez que ayudan a establecer con mayor exactitud el precio o la tarifa de los bienes o servicios que se producirán.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1) ¿Cuál es la estructura del Control Interno en la Alcaldía Municipal de Matagalpa?
- 2) ¿Cómo se aplican los procedimientos de Control Interno en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa?
- 3) ¿Cómo se valoran Los procedimientos de control interno aplicados en la Dirección de proyectos
- 4) ¿Qué beneficios brindará a la Dirección de Proyectos proponer la elaboración del Manual de Control Interno?

V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque Cuantitativo con implicaciones Cualitativas, porque en el desarrollo del trabajo investigativo el primer paso fue la revisión de literatura para construir un marco teórico que sustenten los procedimientos para llegar a los resultados obtenidos, de igual manera para obtener los resultados de la investigación se hizo la recolección de datos sin medición numérica, con preguntas de contenido y forma abierta, de tal manera que se pudo describir y analizar las conductas colectivas e individuales de los funcionarios tal cual las expresaron, estas opiniones sirvieron para interpretar los procedimientos de control que se utilizan en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa y compararlos con los estándares de control que los modelos ofrecen, con el propósito de analizar y evaluar la eficacia del sistema en la ejecución de los proyectos.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, tratando de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Según McMillan y Schumacher (2005), la investigación cualitativa es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno.

5.2 Tipo de investigación

Esta investigación según el objetivo y método de abordaje es de tipo Descriptiva, por cuanto se describen los procedimientos que inciden en la efectividad del sistema de control interno, y se explica la incidencia que tiene en la ejecución de proyectos en la institución.

Es considerada descriptiva porque se examinó el fenómeno que está ocurriendo en su entorno real, es decir, el análisis de la eficiencia del control interno en el desarrollo de las funciones que cada uno de los empleados realiza relacionado con la ejecución de proyectos, tomando en consideración la realidad de los hechos para presentar una interpretación correcta de los mismos.

Según Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza de la problemática determinada, el presente estudio es calificado como Estudio de Caso; que basado en un marco teórico sobre Control Interno, se evalúa la eficiencia en la ejecución de proyectos en la Dirección de Proyectos, que lo convierte en un caso. Un estudio de caso examina un sistema definido, o un caso en detalle a lo largo del tiempo, empleando múltiples fuentes de datos encontradas en el entorno. (McMillan y Schumacher 2005)

Esta investigación es de corte transversal porque está enmarcado en un período de tiempo, durante el cual se evaluó el control interno para determinar el grado de eficiencia que está brindando a la dirección; el proceso investigativo se llevó a cabo durante el Primer Semestre 2015, describiendo la situación en el momento dado, es decir se estudió la problemática de la eficiencia del control interno en un tiempo determinado.

Las investigaciones basada en los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, es decir en un periodo dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

5.3 Población y muestra

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005)

La población de esta investigación está representada como un todo la institución Alcaldía de Matagalpa y las diferentes áreas donde se coordinan y ejecutan los proyectos. De igual manera se toma como población la documentación soporte del año 2015, de las cuales existe un archivo o carpeta por cada proyecto, la información corresponde, entre otros: presupuesto de proyectos, comprobantes de diario, comprobantes de pago, Cartas Aval, Fichas de identificación de proyectos, planos, libreta de proyectos y registros auxiliares.

El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico, específicamente el muestreo intencionado, el cual consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo y Tamayo, 2003)

La selección de la muestra fue de forma intencional, la muestra seleccionada dependió del criterio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos representativos o típicos de la población en las diferentes categorías, siendo el punto específico las personas involucradas en funciones de ejecución presupuestaria y en la dirección y supervisión de estas operaciones.

Según Tamayo y Tamayo (2003), muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar

las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población

La muestra seleccionada en esta investigación fue la Dirección de Proyectos, con funcionarios administrativos y de campo, los que son el elemento clave porque ahí es donde descansa el proceso de coordinación y control en la ejecución de los proyectos de todas las áreas de ALMAT. En cuanto a la documentación se tomó como muestra la información de ejecución de proyectos con sus soportes que fue procesada y archivada en el primer semestre 2015.

Variables

Una variable expresa las características, propiedades, atributos de objetos y fenómenos que se estudian y que ésta varían de un sujeto u objeto a otro, varían en el mismo sujeto u objeto (Tamayo y Tamayo, 2003).

Según Hernández y otros (2010), una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de ser medida.

Las variables medidas en esta investigación fueron:

1. Control Interno
2. Dirección de Proyectos

En el anexo 1 se presenta la Operacionalización de las Variables y los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada.

5.4 Métodos y Técnicas para recolección de datos

Método: es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo y Tamayo, 2003).

Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hizo uso del Método Empírico.

El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, *empírico* significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. (Méndez, 2009)

Igualmente el método utilizado en esta investigación es el Método Deductivo, porque se parte de lo general a lo particular.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican los hechos o situaciones particulares. (Méndez, 2009)

Se obtuvieron los resultados de la investigación basándose en los componentes y principios de control interno contenidos en los modelos de control interno existentes, los cuales fueron el punto de partida para el desarrollo de la investigación.

En el marco de referencia teórico se presentan los datos generales y de información teórica sobre Control Interno, métodos y técnicas de evaluación que han

sido aceptados como válidos en las diferentes teorías expuestas, para luego aplicarlos a los casos individuales, es decir las diferentes áreas sujetas del control interno en la Alcaldía de Matagalpa, comprobándose de esta forma su validez.

En cuanto al procesamiento de la información, resultados y discusión, se distingue la utilización del Método Analítico-Sintético, porque descompone y distingue los elementos del control interno de forma general para luego revisar ordenadamente cada uno por separado y finalmente se procede reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Análisis y síntesis son procesos que permiten conocer la realidad, la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo, esto es la síntesis. (Méndez, 2009)

La aplicación de este método llevó a descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia de la problemática investigada, las causas y los efectos que describen la situación real sobre el control interno en la dirección. Primeramente se describió el problema y se sustentó en base a teorías modernas y actualizadas sobre control interno, para luego sintetizar los procedimientos de control a aplicarse en la Dirección de Proyectos para garantizar el máximo de seguridad en todas las transacciones y operaciones que realiza, específicamente relacionadas con la ejecución de proyectos.

Técnicas de recopilación de datos

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica

es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Tamayo y Tamayo, 2003)

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

Revisión documental:

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

Es muy utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Entrevistas:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez, 2009)

Con esta técnica se pudo obtener datos y evidencias de parte del personal de la Dirección en correspondencia a las funciones que realizan cada uno de ellos, para determinar cómo se desarrollan las actividades y el control de la ejecución de proyectos y validar la existencia del control interno dentro de la municipalidad.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron:

Ficha bibliográfica

Las fichas son tarjetas de forma rectangular de diversos tamaños que se utilizan para registrar los datos extraídos de las fuentes bibliográficas, como libros, revistas y periódicos; y no bibliográficas que son objeto de estudio por la persona que las elabora. Contiene datos de identificación de las obras, conceptos, ideas, resúmenes, síntesis, utilizados como medios para realizar un trabajo de investigación.

Aplicar este importante instrumento fue útil para recopilar la información documental en libros que hacen referencia al Control Internos y Proyectos y los trabajos de investigación que fueron consultados, así mismo para toda la teoría relacionados encontrada en la Internet.

Guía de la Entrevista:

Este instrumento fue utilizado para obtener información de las personas que se consideraron relacionados con el tema de control interno, los cuales son los responsables de la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno de la municipalidad.

Estas entrevistas fueron aplicadas al Director de Proyectos y Director Financiero quien apoya en la tercer etapa de proyectos como es el Control Financiero, todas se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas, incluyendo su opinión personal, si la hubiera.

La entrevista para el Director Financiero comprende un total de 28 preguntas, con las cuales se pretendió obtener información general del control interno que existe en la institución, de la estructura organizacional de la Dirección y de algunos procedimientos para conseguir los proyectos; así como aspectos generales relacionados con la misión y visión del organismo. (Anexo 2).

De igual manera se estructuró una entrevista a la Directora de Proyectos compuesta de 32 preguntas relacionadas con la presupuestación, ejecución y control de los proyectos que se realizan en la Dirección de Proyectos, con el fin de verificar los controles internos que tienen establecido en el proceso de ejecución de los proyectos que realizaron el periodo 2015. (Anexo 3)

Guía de Observación:

Observar es usar la visión para recabar útiles para un estudio. Es el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. (Méndez, 2009)

A través de la guía de observación permitió participar en los diferentes procedimientos de control interno relacionados con la ejecución de gastos de proyectos, para lo cual fue necesario involucrarse con el personal para verificar si cumplían o no con los controles establecidos al momento de realizar una actividad, se conocieron hechos y situaciones revelando las formas de comportamiento del personal respecto al control interno.

Estas guías de observación fueron aplicadas durante el desarrollo de las visitas y fueron dirigidas al área de ejecución de proyectos la cual se realizó en 5 oportunidades a lo largo del período de la investigación en fechas diferentes y aplicadas a proyectos diferentes.

La estructura de la Guía de Observación es de 21 aspectos de control que se deben cumplir en el desarrollo de los proyectos al momento de iniciar con la ejecución de proyectos y su proceso, de las repuestas (Si – No – A veces) se determinaron fortalezas y debilidades que presenta el control interno de la institución en la realización de estas actividades. (Anexo 4)

Guía de revisión de documentos

La revisión de documentos es parte de una técnica de auditoría conocida como Técnica de verificación documental por medio de la inspección, la cual, según Arens y otros (2007), involucra el examen físico y ocular de algo, como evidencia soporte de transacciones realizadas.

En el proceso de ejecución de gastos de proyectos, se hizo necesario utilizar la técnica de inspección de documentos para determinar la existencia de documentación justificante que compruebe el cumplimiento de diversos procedimientos de control relacionados con los egresos en los proyectos.

Se estructuró una guía de revisión de documentos que fue aplicada a los archivos de los proyectos del semestre de forma aleatoria, estas guías fueron aplicadas en todo el transcurso de la investigación, en fechas diferentes utilizando el muestreo intencional de los documentos seleccionados.

Para conocer la documentación soporte que controla los proyectos, la guía de revisión documental o guía de control a la bitácora de proyectos consistió de 36 procedimientos de control que involucra: Procedimientos de control en egresos de proyectos, contabilización de partidas, documentación soporte de los egresos y el archivo oportuno de los documentos soportes. (Anexo 5)

Cuestionario de Control Interno

Un cuestionario está construido de una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que están involucradas en ese proceso. (Méndez, 2009)

Este instrumento fue aplicado en el proceso de validación de la información al momento de determinar los puntos débiles o fuertes del control interno existente en la organización y permitió conocer y delimitar la situación problemática que tiene el organismo, mediante la evaluación preliminar del control interno en las áreas relacionadas con la ejecución de proyectos.

La estructura del Cuestionario de Control Interno que se aplicó en las diferentes áreas que controla la ejecución de proyectos, implicó el cumplimiento de procedimientos de control relacionados con el control y seguimiento de cada proyecto.

Este cuestionario fue aplicado al Director Financiero y Director de Proyecto en su entrevista realizada, está estructurado con preguntas cerradas (Si – No – No aplica) con los cuales se determinaron los puntos débiles y fuertes del sistema de control interno que posee el organismo, lo cual permitió realizar, de manera general, la evaluación preliminar del control interno establecido en la Dirección, este cuestionario se aplicó al inicio de la investigación para conocer la estructura de control que tiene la Alcaldía y los procedimientos que desarrolla.

5.6 Procedimientos

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información referente a la eficiencia del control interno en la ejecución de proyectos de la Alcaldía Municipal, con el fin de construir un perfil que reflejara la importancia del control interno dentro de la municipalidad que influya positivamente para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En este estudio se utilizaron entrevistas, guías de observación, guías de análisis de documentos y cuestionarios de control interno para recoger información sobre la aplicación del control interno en la Alcaldía de Matagalpa. Los instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la Operacionalización de las Variables, mismos que fueron aplicados durante el Primer Semestre 2015. (Anexo 1)

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante la aplicación del cuestionario de control interno preliminar
- c) Indagación mediante la guía de observación a los procedimientos involucrados en el control interno.
- d) Conciliación y verificación de datos utilizando la entrevista.
- e) Análisis de procedimientos de control mediante una revisión de los documentos y soporte de las transacciones que realiza el personal.

Los datos obtenidos fueron procesados atendiendo a:

- a) Obtención y clasificación de la información
- b) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información utilizando hojas de texto y cuadros en Word y Excel, Power Point.

5.7 Validación de instrumentos de recolección de la información

Tamayo y Tamayo (2003), considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los

ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron sometidos a validación, para lo cual se contó con el apoyo de:

- a) MSc. **Anabell Pravia Valdivia**, especialista en contabilidad y auditoría, Auditor independiente. Docente UNAN FAREM Matagalpa.
- b) MSc. **Cristóbal de Jesús Castellón Aguinaga**, especialista en contabilidad y auditoría, contador público autorizado. Docente titular, UNAN FAREM Matagalpa
- c) MSc. **Martha del Socorro González Altamirano** máster en pedagogía. Especialista en Metodología de Investigación, docente UNAN – FAREM Matagalpa.
- d) Lic. **Guillermo Alexander Zeledón Alaníz**, Contador Público, docente UNAN FAREM Matagalpa

Las sugerencias que hicieron para mejorar los instrumentos fueron las siguientes:

- a) Mejorar la redacción de las preguntas en cuanto a que no hayan dos ó más preguntas en un mismo ítem.
- b) Eliminar de la guía de observación el puntaje en cada procedimiento.
- c) Al momento de aplicar el cuestionario de control interno, todas las páginas deben llevar el encabezado.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base a los objetivos planteados en el trabajo investigativo, y los instrumentos aplicados a los diferentes autores, se llega al siguiente análisis:

6.1 Estructura de Control Interno en la alcaldía Municipal de Matagalpa

La estructura de control interno empleada por la dirección de proyecto según lo plantea las Normas técnicas de la Contraloría General de la Republica se toma con base en la estructura propuesta por INTOSAI, la cual se basa en el Informe COSO que ha sido incorporado por un número importante de Instituciones Superiores de Auditoría (ISAs, s.f.), en América latina.

Está compuesta por cinco elementos que conforme el modelo COSO se establece y que son adoptados por las Normas técnicas de Control internos que emplea en la Contraloría General de la Republica entre ellos están:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Seguimiento del sistema de control (Monitoreo). (Coopers & Lybrand, 2008)

Los componentes se analizaron uno a uno detallando los aspectos que permiten se cumplan cada uno de ellos según las distintas técnicas empleadas en la evaluación del trabajo investigativo.

1. Ambiente de Control

Para la estructura del COSO este componente refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

En la figura que se muestra se resumen los aspectos que comprende el componente de ambiente de Control.



Figura N°3. Componentes del Ambiente de Control

Fuente. Elaboración propia a partir de entrevista y revisión documental

a) Integridad y Valores Éticos

Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Según la entrevista a la directora de Proyectos y director financieros ambos coinciden que el tener estructurado, divulgado el código de conducta de servidores públicos que respalda la Ley 438, exige que se cumpla con la ética en el funcionario público a cualquier nivel jerárquico, además en la revisión documental se cuenta con planes de desarrollo para los recursos humanos, manuales de Organización, programas de entrenamiento y capacitación permanente, adecuado métodos de supervisión que en su mayoría son sorprendivos.

La Municipalidad según guía de observación cuenta con un código de ética que se entrega a los trabajadores para que conozcan el actuar que debe regir su

desempeño en la dirección a la que pertenezcan. Según lo orienta el Decreto N°35-2009 publicado en el diario oficial de la Republica.

b) Competencia del Personal

Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.

En la entrevista al Director Financiero comentó que las contrataciones al personal atienden a estudios realizados para determinar, los principales aspectos que debe tener la persona que asuma un área, sin embargo las direcciones son puestos de confianza por la delicadeza en responsabilidad que tienen ya que se administran los bienes públicos.

El Director de proyectos es Ingeniero Civil, con años de experiencia en la Materia y el Director Financiero es Administrador con más de 30 años de laborar en la municipalidad para los distintos niveles.

c) Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

Según entrevista al director de proyecto en la alcaldía el comité está conformado por el Alcalde y tres concejales.

Según revisión documental se verificó las firmas de quienes están respaldando el seguimiento continuo de las obras que se ejecutan igualmente en la entrevista al Director de Finanzas, expresa que las operaciones de control las realiza la Auditoría Interna, y el alcalde junto a tres concejales nombrados quienes realizan reuniones para valorar los avances de cada obra y analizan las sugerencias que realiza la auditoría para esta dirección área.

En la revisión documental y anexo n°6 se verifica que el organigrama posee un área de auditoría interna, quienes son los que dan seguimiento continuo a la evaluación de control interno, así mismo en la entrevista al director de proyectos se afirmó sobre la existencia del área.

d) Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Es parte de la filosofía de la municipalidad la participación ciudadana es por eso que se realizan Cabildos donde participan los diferentes barrios con sus ciudadanos y las autoridades de la Municipalidad para dar a conocer los avances que llevan en cada proyecto y se exponen nuevas necesidades, se aclaran dudas por parte de la dirección de proyectos. Todo esto se realiza según entrevista con la finalidad que los proyectos sean seleccionados desde la necesidad de la población y no como una imposición de quienes están a la cabeza en la Municipalidad.

2. Evaluación del Riesgo

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos, refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación, es el segundo componente que fortalece el control interno.

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios,

tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

En la figura se muestra cada elemento que compone la evaluación de riesgo.



Figura N°4 Componentes de Evaluación de Riesgo

Fuente Elaboración propia

Según entrevista al director de proyectos se tienen controlados los objetivos y metas porque es uno de los primeros pasos que realizan para desarrollar los planes y programas de cada proyecto, teniendo el debido cuidado de no incumplir lo establecido en la ley de Municipalidad que referencia los porcentajes que debe emplearse para proyectos de salud, educación entre otros.

Establecimiento de Objetivos

Es el proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo.

Para ello la Municipalidad debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Según entrevista al director financiero el análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, incluye entre otros aspectos los siguientes:

- a. Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
- b. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- c. Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de acciones que deben tomarse.

Manejo de Cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en las operaciones que se llevan a cabo para los distintos proyectos.

Para el Director Financiero y el Director de Proyectos, el tener garantías para cada proyecto como lo establece la Ley 801, Ley de Contratación Administrativa Municipal en su capítulo VII permite que se controle el riesgo externo de quienes tendrán el control de dicho proyecto, así como las supervisiones continuas que eviten exista colusión entre el encargado de llevar la bitácora del proyecto y el contratista. Se realizan evaluaciones en el terreno donde se llevará a cabo el proyecto, para valorar el impacto ambiental que este tendrá y determinar las situaciones que pueden ser manejables y las que no, definiendo si se debe proceder o no.

En la revisión documental se logró identificar los respaldos en físico por medio de garantías que tiene la dirección de proyectos, así como el control que llevan en la bitácora que está a cargo del supervisor del proyecto, donde realiza las anotaciones tanto de avances como de sugerencias que se realizan.

3. Actividades de Control.

Permiten establecer y ejecutar actividades de control, que contribuyan a la administración de los riesgos en la consecución de objetivos de la dirección, para ello existen diseñados controles de detección y prevención, los cuales deben ser apropiados, estos deben funcionar como planes a largo plazo que permitan el logro de dichos objetivos.

Por ello conviene reflexionar este punto. De manera más amplia se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

A continuación la gráfica comenta brevemente los elementos que integran este componente:

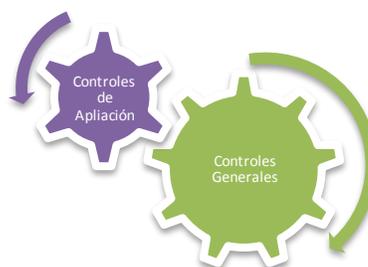


Figura N°5 Componentes de Actividades de Control

Fuente de Elaboración Propia

a) Controles Generales

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física,

contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico administración de base de datos y otros.

En la revisión documental se constató que los documentos son debidamente firmados, revisados y autorizados por tres personas distintas que a su vez permiten tengan veracidad la información presentada en cada control de obra y esté libre de errores e irregularidades y permitiendo la separación de funciones y autorización, además las inversiones son protegidas por medio de las garantías que se piden a los contratistas. Toda esta información se encuentra debidamente documentada y disponible para ser examinada.

En la guía de observación se logró verificar que dentro de los controles que protegen los activos existen; llaves de gavetas y puertas que poseen expediente de proyectos, caja fuerte para el resguardo de garantías, claves de usuarios de las maquinas entre otros.

b) Controles de Aplicación

Están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan a los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas.

Según la Directora de Proyectos de la alcaldía no existe un sistema Informático que permita agilizar los procesos en cada etapa del proyecto, y que además alimente a la dirección de finanzas para que agilice los pagos, todas las

operaciones se llevan de forma manual, incrementándose esta debilidad cuando los proyectos son de administración directa porque Desde el momento en que solicita los materiales, se licita, se compra y se elabora cheque se tarda un mes en ese proceso, se debe ser más eficiente, en la entrega de materiales.

Es de suma importancia valorar la posibilidad de trabajar un sistema que permita cubrir las áreas débiles en materia de procesos porque con la cantidad de trabajadores y la cantidad de proyectos no se es proporcional sino desigual, esto evita que el seguimiento sea permanente y cien por ciento efectivo.

Sin embargo comenta el director financiero que en la municipalidad se elaboran informes en conjunto con la dirección de proyectos para valorar la aplicación de objetivos y metas individuales frente al desempeño, verificando continuamente si las metas que se le proponen a cada trabajador son cumplidas en tiempo y forma.

Información y Comunicación.

Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras en la calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información debe comprender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento público y contabilidad gubernamental, en el nivel central y en el nivel operativo y, para los administradores gubernamentales.

Información

Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, La información tanto generada internamente como aquella que se

refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

Según la directora de proyectos desde se decretó la ley que da respaldo a la importancia de la información pública como es la Ley de Acceso a la información públicas y que normar, garantiza y promueve el ejercicio del derecho de acceso a la información pública existente en los documentos, archivos y bases de datos de las entidades o instituciones públicas, las sociedades mixtas y las subvencionadas por el Estado, así como las entidades privadas que administren, manejen o reciban recursos públicos, beneficios fiscales u otros beneficios, concesiones o ventajas. La población puede tener acceso a cualquier información que requiera, con la debilidad que la Municipalidad aún está diseñando el portal virtual por lo que solo en las oficinas se brinda la información, al personal interno se le proveen medios para comunicar información significativa hacia arriba para que no se aislen de los distintos niveles de la organización, solicitando informes continuos para conciliar información de cada área.

Por medio de la revisión documental se verificó la existencia de los informes que establecen los departamentos y secciones que trabajan en conjunto con la dirección de proyectos.

Comunicación

Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la Gerencia y el consejo de Administración o los Comités son de vital importancia.

Una de las acciones que la directora de proyectos emplea, es la designación de un encargado que lleve la supervisión continua de los proyectos, quien estará retroalimentando sobre los avances y recuentos rutinarios de activos comparados con registros y otras informaciones que permiten posteriormente elaborar los adendum de cada obra para su posterior pago, igualmente quienes firman estos documentos son el alcalde, el contratista y el abogado de la municipalidad para respaldar que las operaciones serán válidas en concordancia con el marco legal.

Los documentos en original se encuentran en el área de adquisiciones, sin embargo se pudo apreciar en la revisión documental que en el folder de proyectos posee copias de cada adendum, firma de contratos, bitácoras, diseños topográficos etc. El anexo 13 para el proyecto de construcción de casa comunal de un barrio los planos que se utilizaron.

Son importantes porque en sí mismos cada actividad de control implica la forma correcta de hacer las cosas, así como también el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento. Las actividades son llevadas a cabo por miembros de la administración de la entidad en línea en el programa de Excel y los auditores internos municipales pueden monitorear el cumplimiento de cada actividad cada que se actualiza la base de datos.

Actividades de Supervisión

Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

Evaluaciones Independientes

Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control, comenta la directora de proyectos que la Contraloría general de la República es quien realiza este tipo de evaluaciones para fortalecer y verificar el trabajo que esta área realiza.

Reporte deficiencias

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias.

Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.

En la revisión de lista de bitácora se observa que tanto el supervisor como el contratista realizan anotaciones y ambos deben darse por enterados de las sugerencias realizadas y dar respuestas a las mismas, por ejemplo en una de las orientaciones que el supervisor dirige al contratista está el cambio de piso según lo que inicialmente se había establecido, para posteriormente hacer el ajuste contable y el pago respectivo.

Participantes y sus Responsabilidades

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La Gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad.

Los Ejecutivos de proyectos tienen un papel importante en la forma en que la Gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

Según entrevista la directora de proyectos manifiesta que en el semestre se realizan tres cabildos donde se presenta los avances de los proyectos, se elabora un folleto donde se detalla cómo está compuesto el presupuesto de la municipalidad, en él se visualiza cada proyecto distribuido por zonas, barrio, comunidad, área rural, y área urbana, si estos serán financiados con fondos propios o con los del Ministerio de Hacienda y Crédito Público cuyas siglas son (MHCP) y además se escucha las necesidades de los pobladores para dar prioridad a sus peticiones, es importante que a estas reuniones asista el comité de participación ciudadana con sus siglas CPC de cada zona o comunidad, porque son quienes trasladan el sentir de los pobladores, aunque a estas reuniones puede asistir toda la población que desee estar informada de las acciones de la municipalidad.

Monitoreo

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: (a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; (b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, (c) mediante la combinación de ambas modalidades.

En la alcaldía de Matagalpa existe un Manual de Evaluación al Desempeño, pero, actualmente no se está aplicando la evaluación anualmente o semestralmente, dicho documento no pudo ser revisado.

Este control se lleva a cabo por medio de las supervisiones periódicas que realiza el encargado que la dirección de proyecto haya nombrado al momento de firmar el contrato, quien en cada visita debe llevar por escrito en la bitácora del proyecto todas las recomendaciones y avances que tiene a la fecha y que son de uso para valorar el grado de avance de dicho proyecto a una fecha establecida, que además respalda el avalúo con el que registra el pago correspondiente.

Otro monitoreo realizado por la dirección, es por medio de las reuniones del consejo donde se miden los resultados planteados en el proyecto, situaciones difíciles, y se plantean alternativas para enmendarlas y cumplir con los objetivos planteados por la institución.

Cada inversión se rige por las normas de proyectos y programas y demás disposiciones aplicables determinadas por las leyes que amparan estos proyectos.

En la revisión documental pude visualizar que existe un manual de procedimientos que aborda el control interno cumpliendo con lo establecido en el Informe COSO, que además llevan la estructura de la INTOSAI.

En la guía de observación pude cerciorarme que existen documentos en físico de control para cada proyecto, que están bajo el resguardo de la directora de proyecto, ampos separados, y debidamente etiquetados.

Aplicación de los procedimientos de control Interno existente en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa

Generalidades

La dirección de proyectos es la que se encarga de llevar el adecuado control registro y seguimiento de todos los proyectos que se llevan a cabo en la municipalidad entiende en todas las instancias del proceso de gestión operativa y de proyectos: planificar, programar, ejecutar, administrar, supervisar y controlar las obras por contrato o por administración, con el objeto de optimizar la utilización y ejecución de proyectos y planificación de obras para poblaciones en situación de vulnerabilidad, buscando la mejora, saneamiento y completamiento de las obras de infraestructura básica y equipamiento comunitario de carácter social existentes, en coordinación con otras áreas competentes en la materia.

Según la directora de proyectos en el primer semestre del año 2015 se llevaron a cabo proyectos tanto en las inversiones físicas u obras de infraestructura ejecutadas que fueron nuevas o aplicaciones de las ya existentes.

La municipalidad realiza ambos tipos de proyectos tanto en el área de salud, educación entre otros a como se muestra en un extracto de la evaluación de ejecución presupuestaria del primer Semestre del año 2015.

Figura 2 Proyectos pendientes de ejecución financiera de las distintas clasificaciones

PROYECTOS PENDIENTES DE EJECUCION FINANCIERA					
NOMBRE DEL PROYECTO	BARRIO O COMUNIDAD	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTADO 2015	EJECUCION AL 10 DE SEPTIEMBRE	PENDIENTE DE EJECUTAR
187-PROY. CONSTRUCCION DE UN AULA EN EL CENTRO ESCOLAR	COM. SANTA JOSEFINA	MHCP	226,000.00	0.00	226,000.00
192-PROY. REHABILITACION DE SISTEMA DE AGUA POTABLE	COM. CASTILLO JUMAIGUI	MHCP	200,000.00	0.00	200,000.00
237-PROY. CONSTRUCCION DE HUELLAS EN LA SUBIDA DEL CAMINO PRINCIPAL	COM. EL CASTILLO ABAJO	MHCP	220,000.00	0.00	220,000.00
378-PROY. REHABILITACION DE POZO Y CONSTRUCCION DE UNIDAD SANITARIA	COM. LLANO REDONDO	MHCP	104,987.50	0.00	104,987.50
380-PROY. CONSTRUCCION DE UNA AULA Y MEJORAS EN LA ESCUELA EN LA COM. LAS NUBES #2	COM. LAS NUBES #2	MHCP	346,844.63	0.00	346,844.63
383-PROY. REPARACION DE CENTRO ESCOLAR	COM. CERRO EL PADRE NO.2	MHCP	61,300.00	0.00	61,300.00
303-PROY. PLAN ESTRATEGICO DEPARTAMENTAL	MUNICIPAL	CONSELL COMARCAL	11,329.02	0.00	11,329.02
304-PROY. CENTRAL DE RESERVA TURISTICA	MUNICIPAL	SABADELL	14,096.14	0.00	14,096.14
PROY. FERIA DEL CAFE DEPARTAMENTAL Y NACIONAL	MUNICIPAL	SECTOR PRIVADO	66,060.00	0.00	66,060.00
311-PROY. MANEJO INTEGRAL DE DESECHOS SOLIDOS	MUNICIPAL	INIFOM-PFDM	54,680.09	0.00	54,680.09
PROY. CONTRAPARTIDA CONSTRUCCION DE CAJA FUENTE	COM. OJO DE AGUA	APORTE DE LA COMUNIDAD DE OJO DE AGUA	27,480.20	0.00	27,480.20
PROY. CONTRAPARTIDA CONSTRUCCION DE CAJA FUENTE	COM. OCOTE SUR	APORTE DE LA COMUNIDAD DE OCOTE SUR	27,480.20	0.00	27,480.20
Total General			210,238,438.12	142,175,486.53	68,062,951.59
Total Proyectos Pendientes de Ejecutar: 86					

Fuente. Boletín informativo de avances de proyectos ALMAT 2015

Según revisión documental se han llevado tanto en el área urbana y rural un total de 86 proyectos, y como se visualiza en la figura los tipos de proyectos son: Educación, rehabilitaciones de servicios básicos, centrales de reservas turísticas entre otros, que como anteriormente se explicó se ajustan a nuevas creaciones y remodelaciones de las ya existentes.

Se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados satisfacer una determinada necesidad colectiva. El proyecto se considera como tal hasta que se concluya y pase a formar parte de la economía del país. (Hazler, 2007)

Estas inversiones, se rigen por las normas de proyectos y programas y demás disposiciones aplicables según cometa la directora de proyectos y estos son aprobados por el consejo Municipal previo a su ejecución.

Procedimientos conforme las Normas técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República.

Identificación del Proyecto.

Toda ejecución en proyecto supone una inversión sobre la que se debe tomar una decisión por parte del consejo municipal y alcalde de la municipalidad.

Los estudios se desarrollan por etapas, de manera que los proyectos estén bien fundamentados y permitan obtener la óptima solución a fin de canalizar mejor los recursos y brindar los elementos necesarios para decidir si se profundizan los estudios para determinar si el proyecto puede llevarse a cabo, o si por el contrario, es mejor abandonarlo.

En esta etapa, la dirección apoyada en la experiencia adquirida, se ajustará a las guías o manuales las metodologías y criterios a seguir en los estudios de viabilidad de los proyectos, así como el grado de profundidad, el alcance de cada una de las fases de estudio y los criterios a emplear para seleccionar aquellos en los que se va a invertir, cada elemento que contiene esta etapa está contemplado en las leyes del país que se analizan en el anexo N°15.

En las distintas fases del estudio participan los profesionales con la preparación, la especialización o los conocimientos suficientes para definir las variables más significativas que inciden en el proyecto, a fin de determinar, de la forma más cercana posible a la realidad, los costos y beneficios asociados a éste, así como su impacto sobre el medio ambiente.

Para la dirección de proyecto por medio de la entrevista el proceso de participación ciudadana se realizan con el propósito de que salga desde la comunidad o el barrio la prioridad para que luego se realice un análisis que sea factible desde el punto de vista económico y técnico.

El perfil del proyecto abarca el estudio de los antecedentes, las condiciones económicas, políticas, geográficas y sociales de la zona de influencia en la cual se enmarca; además, las políticas y objetivos de la institución, los aspectos legales y las políticas gubernamentales que afectan el sector al que pertenece el proyecto, todo con el fin de decidir la conveniencia de llevarlo a cabo.

En la revisión documental se verificó que los proyectos cumplen con los requisitos que identifican el proyecto, por año, tipo, y demás detalles, ver la muestra en el anexo N°11, que corresponde a una ficha de proyecto del semestre estudiado.

El perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos de las distintas opciones propuestas, de manera que se puedan descartar aquellas que no sean factibles; también incluirá un análisis del posible mercado actual y futuro del proyecto, así como una evaluación de los beneficios y costos asociados, para lo cual se tratará de prever qué sucedería en el período considerado para hacer la evaluación, si el proyecto no se ejecutara.

En los casos de proyectos que requieren pequeñas inversiones o al tratarse de necesidades colectivas evidentes, para las cuales el perfil muestra con un grado aceptable de certidumbre, la conveniencia de llevarlos a cabo, se debe avanzar de inmediato al diseño del anteproyecto sin pasar por las otras fases de estudio. Para su debido respaldo la dirección usa el siguiente el siguiente formato de Ficha Perfil, (ver anexo 11)

Según revisión documental para cumplir con dicha ficha antes se llevó a cabo un estudio de prefactibilidad comprende el estudio de las alternativas viables, cuyo objetivo principal es profundizar en los aspectos críticos y así obtener, con mayor precisión, los beneficios y costos luego se realiza Identificados en el perfil. en esta fase, deben estudiarse los siguientes aspectos del proyecto: su marco legal; la tecnología por emplear y sus implicaciones, el estudio técnico y las normas técnicas; su impacto socio-económico; finalmente, tendrá que efectuarse un estudio del impacto del proyecto sobre el ambiente, en esta etapa se examinan en forma más detallada los aspectos señalados como críticos, con el fin de determinar con mayor precisión los beneficios y costos de las mejores alternativas viables identificadas en la fase anterior.

Para seleccionar la mejor alternativa, dentro de las condiciones existentes, en primera instancia, se efectuará el análisis técnico de cada una de las opciones y luego un análisis o evaluación económica-financiera.

La estimación de los ingresos o beneficios del proyecto se efectúa mediante un estudio de mercado, que ayude a determinar la probable demanda que el proyecto podría satisfacer. En el estudio se determinarán la demanda y la oferta, actual y futura, del bien o servicio que se satisface con el proyecto.

En la determinación de los costos se considerarán los aspectos técnicos como son el tamaño del proyecto, su naturaleza, su localización, los equipos, maquinaria e instalaciones requeridos, los insumos necesarios para su operación o funcionamiento, personal, materia prima, servicios, los efectos del proyecto sobre el medio ambiente.

Este análisis permitirá estimar los costos asociados al proyecto, pues el optar por determinado tipo de tecnología condiciona los costos de inversión y de capital de trabajo. Adicionalmente se considerarán los aspectos administrativo-legales del

proyecto: la estructura organizacional que se definirá para administrar el proyecto y las características jurídicas de la unidad de gestión que lo manejará.

Una vez efectuados los análisis citados, se estiman los montos de inversión, los costos de operación y los ingresos que generaría el proyecto durante su vida útil, para cada una de las alternativas seleccionadas en la fase de determinación del perfil de éste, pues los factores analizados se interrelacionan. Con esta información se realizará la evaluación ex-ante del proyecto, tanto de la rentabilidad social y económica, y de la viabilidad financiera y técnica de cada alternativa, la cual servirá de base para decidir cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan.

Es conveniente realizar un análisis de sensibilidad que puede referirse a la variación de las condiciones de financiamiento, costos o ingresos, para las alternativas que resultaron más favorables al hacer la evaluación, para de esta manera determinar cuál es la mejor y decidir si el proyecto se ejecuta, se pospone, se abandona o si se requiere mejorar la calidad de los estudios realizados, en cuyo caso se señalarán los aspectos por considerar en la siguiente fase.

El estudio comprende una descripción e identificación de los beneficios no cuantificables o no medibles, denominados intangibles, para que también sean tomados en cuenta en el momento de decidir si se llevará a cabo el proyecto.

Para aquellos proyectos socialmente rentables, los cuales son respaldados por políticas gubernamentales, como proyectos de salud, educación, justicia, etc., pero cuyos beneficios son difíciles de medir y valorar, se empleará el criterio costo-efectividad para establecer cuál es la mejor alternativa o solución. Para ello se supone que todas las alternativas proporcionan beneficios similares y se escogerá aquella que satisfaga la necesidad al mínimo costo anual, es decir, costos en que se incurre en un año, o utilice la menor cantidad de recursos.

Finalmente, se efectuará un estudio del impacto del proyecto sobre el ambiente, con el fin de que se tomen las previsiones necesarias para preservar o restaurar las condiciones ambientales cuando éstas puedan deteriorarse. Este estudio deberá ser sometido a las instancias competentes en la materia.

En el Estudio de factibilidad para los Proyectos que en la evaluación ex-ante han demostrado que su rentabilidad es positiva, se hará un examen detallado de la alternativa considerada como la más viable o más rentable, con el fin de determinar en forma precisa sus beneficios y costos y profundizar el análisis de las variables que la afectan.

En esta fase se llevará a cabo el anteproyecto o diseño preliminar, así como la ingeniería preliminar del proyecto necesaria para efectuar el diseño definitivo; también se definirán, para la alternativa seleccionada, el flujo financiero y la programación de las actividades por ejecutar; además, se optimizarán sus etapas, puesta en marcha y operación.

El estudio de factibilidad mide y valora en la forma más precisa posible los beneficios y costos de la alternativa que en la etapa anterior ha resultado la más viable. Sólo aquellos proyectos que han demostrado tener una rentabilidad positiva, deberán llegar a esta fase.

Durante esta fase se profundizará el análisis de las variables más críticas, afinando los datos empleados para calcularlas. También se elaborará el diseño preliminar del proyecto conocido como anteproyecto, el que servirá de base para la elaboración del diseño definitivo.

Una vez definido el proyecto se optimizará el diseño, al considerar todos los factores como tamaño, localización, etc.; lo mismo se hará con el programa de desembolsos, para el cual se tendrán que considerar las condiciones financieras y de mercado, las obras auxiliares y complementarias, el efecto de las dificultades

técnicas, la capacitación del personal de operación y de mantenimiento. También se optimizará la organización: qué se va a hacer, quiénes lo harán y cómo, para llevar a cabo la construcción o ejecución y la puesta en marcha y operación del proyecto, de conformidad con el tamaño de la obra y la capacidad administrativa, técnica y financiera que se requiere.

Para cada etapa del proyecto, prefactibilidad, factibilidad y diseño, se debe realizar la evaluación financiera y socio-económica ex-ante, que se utilizará como un elemento esencial para tomar la decisión de seguir adelante con las siguientes etapas o de suspender el estudio o rechazar un proyecto individual, así como para establecer el orden de prelación cuando se dispone de una cartera o grupo de proyectos.

Se determinará la rentabilidad utilizando indicadores privados y sociales tales como el VAN o Valor Actual Neto; la TIR o Tasa Interna de Retorno; la razón Beneficio/Costo (B/C), el Período de Retorno de la Inversión.

La evaluación financiera ex-ante es parte de cada etapa del proyecto y constituye un elemento fundamental para tomar decisiones sobre la conveniencia de llevar a cabo un proyecto. Sobre la base del cálculo de costos y beneficios, tangibles o intangibles, más los criterios de evaluación de proyectos, la institución decidirá si le conviene invertir en el proyecto. La evaluación determinará la rentabilidad como si la institución fuese una empresa privada interesada en obtener los mayores beneficios con el menor costo posible.

La evaluación socio-económica proporciona elementos para decidir si se invierte en determinado proyecto, pero su enfoque está dirigido a determinar los beneficios que genera para la sociedad. En este tipo de análisis interesa la contribución del proyecto a la economía o desarrollo del país, pues se trata de invertir en las opciones más rentables desde el punto de vista económico-social, que al mismo tiempo estén acordes con las políticas gubernamentales.

En esta evaluación socio-económica los beneficios se obtienen del aumento en el ingreso nacional provocado por el proyecto, mediante la cuantificación monetaria de la contratación de los bienes, obras o servicios y los costos que corresponden al ingreso sacrificado por ejecutar ese proyecto en lugar de otro; aunque se utilizan las mismas herramientas de cálculo que en la evaluación financiera como los indicadores, los costos y beneficios se calculan con precios sociales o "precios sombra", es decir, excluyendo las distorsiones que afectan los precios de mercado, tales como las cargas sociales, los impuestos y las tasas de interés de los créditos. Los dos tipos de evaluación mencionados constituyen además un criterio para ordenar o establecer el grado de prioridad de los proyectos que conforman una cartera o grupo de proyectos, a la vez que ayudan a establecer con mayor exactitud el precio o la tarifa de los bienes o servicios que se producirán.

La evaluación socio-económica es importante para aquellas instituciones cuya razón de ser es de carácter social y por ende brindan bienes o servicios nada rentables, los cuales resultan poco atractivos para los inversionistas privados y también, para aquellos que proporcionan bienes o servicios por los cuales nadie está dispuesto a pagar, como es el caso de un proyecto para disminuir la contaminación ambiental, la instalación subterránea de las líneas eléctricas o la evacuación de las aguas pluviales.

En su Diseño definitivo se elaboran en detalle todos los documentos y planos constructivos necesarios para llevar a cabo la construcción o ejecución y puesta en operación del proyecto, de conformidad con lo establecido en el análisis técnico de la opción seleccionada en el estudio de factibilidad.

Los documentos producidos en esta fase, deben elaborarse con la participación de aquellos profesionales con conocimientos suficientes para efectuarlos de manera óptima. Una vez terminados, conviene que sean revisados por aquellas unidades de la entidad ejecutora que posteriormente los utilizarán, pues de

este modo pueden considerarse a tiempo sus observaciones y hacer las modificaciones pertinentes para que el proyecto se ejecute y opere sin inconvenientes.

Para efectuar los diseños, cada profesional observará las regulaciones y normas técnicas aplicables al área que le corresponde. En esta fase se define la ubicación de los distintos componentes de la obra en el sitio donde se llevarán a cabo; se efectúan todos los cálculos necesarios para determinar sus dimensiones y demás características físicas; se indican los requerimientos de las instalaciones eléctricas, mecánicas o de cualquier otra índole, necesarias para el funcionamiento de la obra o proyecto.

Cada uno de los distintos diseños mencionados debe ser realizado por profesionales en el área correspondiente, y su trabajo debe consignarse, de la forma más completa posible, en una memoria de cálculo y en una memoria descriptiva, con el fin de facilitar el seguimiento de los criterios de diseño utilizados y de las decisiones tomadas por el diseñador respecto al objeto de su trabajo.

Esta práctica permite que otro profesional, distinto del diseñador, pueda revisar los cálculos y las decisiones efectuados, con el fin de detectar cualquier error que pueda corregirse oportunamente para no afectar las etapas posteriores.

Los planos de construcción deben contener la información gráfica y escrita necesaria para la correcta ejecución de la obra. Los planos se elaborarán de conformidad con las disposiciones reglamentarias y normativas vigentes de acuerdo al tipo de obra por ejecutar.

Para evitar problemas técnicos o económicos en la construcción de la obra, los planos constructivos deberán tener toda la información necesaria para poder llevarla a cabo. Los planos constituyen la base para planificar la construcción de la obra y para determinar su costo, por lo tanto no podrán existir descripciones

insuficientes o confusas, que provoquen problemas técnicos y económicos, como atrasos en la ejecución de la obra; incorporación de elementos no contemplados que encarecen el proyecto; demolición de partes de la obra a causa de detalles poco precisos, etc.

El grado de detalle de los planos debe permitir, sin lugar a dudas, identificar las características físicas de los elementos por construir, las propiedades mecánicas de los materiales considerados, así como los parámetros utilizados en el diseño. Ver anexo N°13 para verificar la existencia de planos y la información contenida en él.

Una vez que se disponga de los planos y las especificaciones técnicas, la Administración calculará el presupuesto detallado de la obra. Se elaborará por unidad de obra o rubro de trabajo, es decir, para cada una de las partes que componen el proceso de construcción, bajo la siguiente estructura: cada precio unitario se subdividirá en costos directos, costos indirectos, utilidad e imprevistos. Los costos mencionados se desglosarán en sus componentes, se indicarán los porcentajes de la utilidad y de los imprevistos considerados con respecto al monto total del presupuesto de la obra.

El presupuesto detallado de la obra es un cálculo de su costo, a partir de los componentes del precio de cada uno de los rubros o de las unidades de obra que conforman el proceso de construcción. El precio de cada unidad de obra está compuesto por: Costos directos.- Son los gastos efectuados para realizar esa unidad de obra y que se los puede imputar a un rubro determinado y sólo existen si la unidad de obra se ejecuta, estos son: materiales, mano de obra y maquinaria. Costos indirectos.- Son los gastos generales en que incurre el contratista, tanto en sus oficinas como en el sitio de la obra, no atribuibles a una tarea en particular, pero necesarios para efectuar los trabajos en general, por su naturaleza no se los puede imputar directamente a un rubro determinado y deben prorratearse. Dentro de éstos se tiene: salarios y prestaciones legales del personal directivo, técnico y administrativo de la empresa, depreciación, mantenimiento, alquileres y seguros de

edificios, bodegas, predios, etc.; alquiler u operación y depreciación de vehículos o equipos de apoyo, de laboratorio, de topografía, de oficina, gastos de oficina, garantías y financiamiento; trabajos previos y auxiliares como la construcción y mantenimiento de caminos de acceso, instalación y desmantelamiento de equipos y limpieza final de la obra.

Para calcular estos costos, la dirección supone la organización que una empresa constructora requerirá para llevar a cabo la obra adecuadamente y sobre la base en esa condición, determinar los posibles costos indirectos asociados. Utilidad.- Es la ganancia o lucro que percibe el contratista por la ejecución de una obra. Para efectos del cálculo del presupuesto de la Administración, debe determinarse un porcentaje real, como es, el promedio de los porcentajes de la utilidad que aplican los contratistas en la actividad de la construcción. Imprevistos.- Es un monto que el contratista considera para cubrir cualquier error en la estimación del presupuesto o cualquier eventualidad que recaiga bajo su responsabilidad y pueda afectar al proceso constructivo, tales como atrasos en el suministro de materiales, mano de obra y equipos, accidentes, extravíos y robos, escasez de materiales, mano de obra o equipos.

El presupuesto de obra permite conocer la cantidad y características de los materiales, mano de obra, maquinaria y herramientas por utilizar, así como su precio de mercado, de manera que, en forma bastante aproximada, se pueden prever los fondos necesarios para llevar a cabo la obra.

Si la obra va a ejecutarse por administración directa, el presupuesto, junto con el programa de trabajo, se utilizarán para elaborar el flujo de caja requerido para el proceso de construcción. Si por el contrario, ésta va a realizarse por contrato, el presupuesto detallado de la obra permitirá a la administración, investigar y conocer los diversos parámetros de comparación para determinar lo adecuado de las propuestas presentadas.

La Dirección de Proyecto según menciona en su entrevista, prepara un programa del avance físico de la obra, desglosándola en las actividades por realizar e indicando su respectiva duración y requerimiento de insumos: materiales, mano de obra, herramientas, maquinaria y equipos. Para ello tomará en cuenta las características ambientales, climáticas y geográficas de la zona donde va a realizarse.

Para definir el plazo de ejecución empleará un método de programación por redes de actividades, que señale la ruta crítica y sirva como base para elaborar un diagrama de barras y diagrama de Gantt, en el cual se indiquen la duración, los tiempos tempranos y tardíos (de inicio y término) y las holguras de cada actividad.

Si la obra se efectúa por administración directa, el programa de avance físico elaborado por la Administración constituye una guía para programar el abastecimiento oportuno y suficiente de los materiales, mano de obra, maquinaria y equipos por utilizar, además de proporcionar el plazo de construcción; esta información resultará útil para verificar la propiedad del presupuesto elaborado, así como para prever los fondos necesarios para la ejecución de la obra.

Si la obra se realiza por contrato, el programa elaborado por la Administración servirá como parámetro de comparación para examinar lo adecuado del programa de trabajo propuesto por el adjudicatario.

Un aspecto que según entrevista se explicó es que los procesos de administración directa son más lentos porque no cuentan con un sistema que agilice los procesos de un departamento a otro lo que provoca que se retarde el inicio del proyecto, caso muy distinto cuando la administración es por contrato, donde hay menos burocracia y más respaldo de documentación.

Una vez finalizada la fase de diseño definitivo, y con el fin de seleccionar la modalidad de ejecución de los trabajos, se deben comparar los requerimientos de

recursos para la ejecución de la obra con los que tiene disponibles la entidad. Algunas posibilidades de ejecución son: por administración directa, por contrato y por concesión. Cualquiera que sea la modalidad de ejecución escogida, deberá actuarse conforme con las disposiciones legales y reglamentarias que las rigen.

Cuando haya finalizado la fase de diseño definitivo, la entidad efectuará una comparación entre los recursos requeridos para la ejecución de la obra y los recursos que tiene disponibles. Dependiendo de los resultados de esta comparación, la entidad podrá optar por alguna de las siguientes modalidades para ejecutarla: por administración, alternativa en la que la misma institución construye la obra con su propio talento humano y materiales independientemente del origen del financiamiento; por contrato, en cuyo caso la entidad, por un precio y plazo de entrega determinados y de conformidad con las especificaciones preparadas, delega en un contratista su administración y construcción; y, finalmente, por concesión, opción en la que la Administración delega a una empresa privada la ejecución o rehabilitación del proyecto y le permite explotarlo por un período determinado, durante el cual debe efectuar el mantenimiento necesario para que opere en condiciones óptimas.

Todas estas modalidades están regidas por leyes y reglamentos que explican el procedimiento para llevarlas a cabo, sus restricciones, las potestades y responsabilidades de las partes involucradas, etc.

Cuando ejecute la obra con sus propios recursos materiales y humanos, tendrá que hacerlo de conformidad con las especificaciones, el programa de trabajo, el presupuesto y flujo de caja, preparados en la fase anterior. Si la entidad decide ejecutar la obra por administración directa, tendrá que revisar los documentos elaborados en la fase de diseño definitivo, con el fin de verificar si cuenta con la capacidad técnica necesaria, si los recursos disponibles son los apropiados para llevar a cabo la obra, o si, de acuerdo con la disponibilidad real, habría que modificar los planes y programas originales.

La administración directa opera si la administración tiene la suficiente capacidad técnica en conocimientos y experiencia para administrar y dirigir la obra, así como la maquinaria y equipos que sean necesarios.

La dirección está cumpliendo con toda la información necesaria para el adecuado desarrollo de los proyectos de la municipalidad, detalles donde se explica, monto de la obra, actividades a llevar a cabo, ubicación del terreno, Cuando en la comunidad sale un proyecto factible entonces se proceden asignar recursos, para saber cuánto cuesta estimado el proyecto, se pasa para que sea aprobado por el consejo municipal, a más tardar el 15 de Dic del año anterior, luego se hace un análisis de evaluación ambiental, para que la factibilidad también sea ambiental y no deje consecuencias con el medio ambiente.

Esto permite dejar sentada las bases para el inicio de cualquier proyecto y el respeto de la normativa legal de mismo.

Control físico

Según la ley El contrato se formalizará con la suscripción del documento indicado en las bases de la contratación. Cuando el objeto de la contratación lo amerite, la Alcaldía o Sector Municipal deberá asegurarse que en el documento de formalización o en documento anexo, queden expresamente establecidas las obligaciones y derechos contraídos por las partes.

En el caso de la subasta a la baja, la compra corporativa o acuerdo marco, según el caso, además de lo que corresponde a cada modalidad, deberán incorporarse las Fichas Técnicas vigentes referida a los bienes y servicios estandarizados.

El Supervisor velará por el cumplimiento del programa de ejecución establecido. De presentarse atrasos con respecto al programa, tomará las acciones

necesarias para ajustar las actividades, de manera que, tan pronto como sea posible, vuelvan a desarrollarse de acuerdo con lo programado. Sin embargo, cuando los atrasos afecten la ruta crítica del proyecto, informará de inmediato al administrador del contrato, para que éste resuelva el problema oportunamente.

El contratista tiene que ejecutar el proyecto de acuerdo con el programa de ejecución definitivo, aprobado por la administración, sin embargo, cuando por razones imputables a él, alguna actividad que no sea crítica muestre un atraso que sobrepase la holgura total, el supervisor anotará el hecho en el libro de obra e instará al contratista a presentarle, en un lapso determinado o plazo definido en las condiciones generales, un nuevo programa de asignación de recursos, que asegure la finalización de la obra en el plazo convenido.

Si el contratista no cumple su propuesta, el supervisor aplicará las sanciones respectivas, las cuales estarán estipuladas en el contrato. El control del avance físico de la obra es responsabilidad del jefe de supervisión como representante de la municipalidad. Es su deber establecer el grado de avance del proyecto y evaluar periódicamente el proceso constructivo en relación con lo programado. Deberá tomar provisiones para poder evaluar ese avance en cualquier instante.

Según el Director de proyectos, el jefe de supervisión efectuará el control del avance físico por semana, pues de esta manera, al efectuar la medición en conjunto con el contratista, cotejará los datos obtenidos, que servirán para la revisión de las planillas de avance de obra y de los documentos de respaldo.

El jefe de supervisión establecerá las acciones a tomar cuando detecte atrasos con respecto al programa, pues de su oportuna aplicación depende la ejecución del proyecto en el plazo programado. Si el atraso es imputable al contratista y sobrepasa el límite establecido, holgura total, deberá advertirle mediante el libro de obra y comunicación escrita para que dentro de un plazo determinado, presente las medidas correctivas que aseguren la finalización del proyecto en el

plazo convenido. Si el atraso incide en la ruta crítica, el jefe de supervisión aplicará las sanciones del caso, de acuerdo con lo estipulado en el contrato.

Para este control el supervisión todas sus anotaciones son reflejadas en la Bitácora del proyecto, de esta manera si hay que hacer correcciones el contratista se da por enterado por escrito y procede, además que es el medio que permite hacer los avalúos

El jefe de supervisión, y demás personal comprometido en estas labores velan por el estricto cumplimiento de las especificaciones técnicas respectivas. De presentarse desviaciones que sobrepasen los límites de variación establecidos, tomará las acciones necesarias para corregirlas de manera inmediata.

El Supervisor que detecte algún problema de calidad en el área a su cargo, deberá señalarlo en el libro de obra, para que sea corregido por el contratista, de ser posible en forma inmediata y si no lo es, para que éste someta a su consideración la solución propuesta.

El supervisor y director de proyecto velan por la ejecución de la obra, de conformidad con las especificaciones y dentro del rango de variación permitido en éstas. De ninguna manera aceptan rubros no acordes a las especificaciones que puedan perjudicar la calidad definida en la etapa de diseño. Controlar la calidad de todos los rubros y de toda la obra es la misión más importante de fiscalización, especialmente en aquellas partes de la obra conocidas como esenciales, que tienen que ver con la seguridad posterior de la obra.

De presentarse problemas de calidad, el supervisor tomará las acciones necesarias para corregir el problema tan pronto como sea posible. En aquellos casos donde no sea posible corregir el trabajo, la única opción es el derrocamiento de la parte mal realizada y su reconstrucción a costa del contratista. Si la obra se ejecuta por administración directa, personal de la entidad a cargo de estas labores, tomará las acciones pertinentes para resolver la situación, actuando dentro de sus

potestades y guiándose por los principios de eficiencia, eficacia y economía. Si la obra se ejecuta por contrato, deberá advertirlo inmediatamente al contratista por medio del libro de obra y comunicación escrita, lo cual bastará para que éste acate sus instrucciones. Si el contratista no atiende las instrucciones, el supervisor aplicará las sanciones indicadas en el contrato.

Control Financiero.

Son los procesos que se relacionan con lo programado y lo ejecutado. De existir discrepancias, analizará su origen y tomará las acciones necesarias para corregir la situación. Asimismo, llevará el control del presupuesto asignado a la obra, de manera que en cualquier momento, pueda conocer con certeza el saldo de la asignación presupuestaria disponible.

El Supervisor asignado controlará el avance financiero, realizando como mínimo una evaluación mensual para verificar si la obra se desarrolla según lo previsto. Los cortes para determinar el avance físico se efectúan también mensualmente y dado que el avance financiero debe corresponder a un determinado avance físico, se hará coincidir las fechas de corte.

El resultado de la evaluación servirá para determinar si el monto acumulado de los gastos, corresponde al avance físico que debía haberse alcanzado a esa fecha; de no ser así, se estudiarán las causas y se tomarán las acciones correctivas necesarias.

En cuanto al control de la asignación presupuestaria, el supervisor deberá conocer el monto disponible conforme se van cancelando las obligaciones contraídas, pues del saldo dependen las acciones que pueda tomar cuando requiera acelerar el ritmo de trabajo, sobre todo si no existe la posibilidad de disponer de más recursos financieros.

Aun cuando sea factible la consecución de nuevos recursos, el control de la asignación presupuestaria permitirá iniciar oportunamente los trámites requeridos para obtenerlos, lo cual asegura el desarrollo normal del proyecto, desde el punto de vista financiero.

El supervisor evalúa el cumplimiento de los plazos para los pagos de planillas, de encontrar demoras injustificadas comunicará el particular a los niveles jerárquicos superiores.

Todo esto según informa la directora de proyectos se respalda con adendum, cuyo escrito esta tomado de la bitácora del proyecto que lleva el supervisor y que sirve para realizar el pago correspondiente según avance de obra

En la revisión documenta se logró verificar dichos documentos y algunos de ellos son parte del anexo número, 11 y 12.

La dirección de proyectos remite comprobantes a la dirección de finanzas quien cancela las planillas por avance de obra u otorgará desembolsos, sólo si cuenta con los respectivos documentos de respaldo, aprobados por las servidoras y servidores autorizados. Para tal efecto, el último día del mes en revisión, se concluirán las mediciones y cálculos de la obra ejecutada durante ese período.

El formato y contenido de los documentos deben mostrar las condiciones generales, las especificaciones o bien en la reunión de pre construcción, en conjunto con el contratista o el supervisor, según sea el caso; como mínimo incluye en la documentación, un listado de los capítulos, rubros o actividades y sub actividades del programa de ejecución, donde se especifique la cantidad de obra ejecutada durante el mes en revisión y la obra por ejecutar, además de las mediciones y cálculos que dieron origen a los datos suministrados.

Tanto el contratista como el supervisor realizan sus propias mediciones, cuyos resultados se cotejan al verificar en conjunto la obra efectivamente realizada. El contratista entrega su estimación al supervisor hasta la fecha de corte, en el plazo indicado en las condiciones generales o en el contrato o lo convenido en la reunión de pre construcción y adjuntan los documentos de respaldo correspondientes; el Supervisor por su parte, efectúa la revisión en el plazo convenido o estipulado. Cuando la obra se ejecuta por administración directa, se procede de manera similar a la citada y se cumplen también los plazos especificados para la presentación de las solicitudes de desembolso y su revisión.

El pago o desembolso por obra realizada se hará cuando se tenga la seguridad de que se está pagando realmente lo construido luego de haber efectuado la medición de la cantidad de obra ejecutada.

Es necesario contar con documentos de respaldo, que se incluyan en las planillas por avance de obra que consignen las mediciones realizadas, así como los cálculos efectuados para determinar las cantidades de obra que no se pueden obtener por simple medición.

Estos documentos son de utilidad para la administración, controles internos o externos, pues se facilita cotejar los datos de planillas con la realidad de la obra. Cuanto más refleje el programa de ejecución las actividades o procedimientos para construir las obras, tanto más fácil es efectuar la medición de lo realizado para ambas partes y llevar el control del avance de los mismos.

Se concederán prórrogas de plazo cuando por razones no imputables al contratista se produzcan atrasos en actividades críticas o en actividades cuya holgura total sea sobrepasada, tornándolas críticas. El constructor deberá interponer la solicitud de prórroga de conformidad con las disposiciones contractuales después de conocer el hecho que demorará la ejecución y en cuanto tenga la información

suficiente, aporta la documentación probatoria necesaria para que la dirección pueda resolver el reclamo.

La dirección de proyecto amplía los plazos o modifica los programas para resolver el reclamo interpuesto, para lo cual lleva a cabo los estudios o investigaciones necesarios.

Según observación realizada el aumento del plazo de la construcción procede cuando se presentan atrasos por caso fortuito o fuerza mayor que afecte el progreso de la obra. En el primer caso, el atraso puede ser causado en situaciones, como: robos del equipo utilizado, destrucción vandálica de las obras, cierres de carreteras o cualquier acto realizado por personas o animales que causen daños a la obra o afecten su desarrollo normal. En el caso de fuerza mayor, el atraso puede darse por inundaciones, terremotos, huracanes, etc., es decir por fenómenos naturales.

Adicionalmente son motivo de ampliaciones las siguientes causas, comprobadas:

- Falta de materiales de construcción o equipos a incorporar en el mercado nacional o internacional.
- Períodos de lluvia que perjudiquen el avance de las obras.
- Ampliaciones de la obra que requieran aumento de plazo
- La no suministración de la dirección de proyectos de planos, los terrenos para la ejecución de la obra, orden escrita para parar o disminuir el ritmo de la obra, y los incumplimientos en acuerdos de la obra.

Finalmente se realiza el acta de cierre que según entrevista y revisión documental es la entrega final de la obra con la firma de entrega por parte del contratista, el alcalde y el abogado de la municipalidad, refiriéndose a la conclusión del proyecto y al cumplimiento de todo lo acordado por contratante y contratista.

VII. CONCLUSIONES

1. La Estructura de control interno en la Alcaldía Municipal de Matagalpa está diseñada en base al modelo COSO.
2. Los procedimientos de control Interno existente en la Dirección Proyectos de ALMAT son empleados adecuadamente en el manejo de los distintos proyectos que realizan, sin embargo presentan debilidades en:
 - a) Identificación de Proyectos: no se cumplen todos los procesos de evaluación ambiental debido a que los daños que se ven son a corto plazo y no a largo plazo, por lo que no realizan una evaluación muy objetiva al momento de proceder con el proyecto, deben brindar información en un portal virtual de la Municipalidad para procesos de licitación y aún están en proceso de creación que va lento.
 - b) Control Físico: Al establecer intercambio de información con contratistas vía correos electrónicos no hay respaldo en físico de la información. Existe poco personal laborando lo que recarga el trabajo.
 - c) Etapa de Control Financiero: Los procesos de administración directa son más tardados cuando pasa de una autorización a otra por falta de un sistema de información computarizado.
3. Los Controles internos aplicados a la Dirección de proyectos son eficientes porque permiten desarrollar los proyectos en tiempo y forma según lo planificado y con su debido seguimiento.
4. Aunque la Dirección de Proyectos cumple con la mayor parte de controles establecidos en el Manual de Procedimiento que posee la municipalidad, carecen de un Manual de Control Interno diseñado para la Dirección de Proyectos por lo que se plantea un modelo de Manual de Control Interno adecuado a las actividades que se desarrollan en la Dirección de Proyectos de la Alcaldía de Matagalpa

VIII. RECOMENDACIONES

En vista de los resultados del trabajo investigativo sobre Análisis del Control Interno y aplicación en la Dirección de Proyecto, se proponen las siguientes recomendaciones para que el Consejo Municipal valore implementar, una vez que haya analizado la importancia de las mismas.

- Ajustarse en un 100% a la normativa establecida en el plan de ordenamiento forestal y que las evaluaciones ambientales sean minuciosamente analizadas porque si bien es cierto a corto plazo no afecta a largo plazo los resultados no serán los mismos.
- Diseñar la página Web de la Municipalidad y disponer de equipo de técnicos que coloquen información para cumplir con la Ley de acceso a la información Pública, que beneficiaría en el proceso de licitación de los proyectos.
- Diseñar un sistema de información computarizado que permita la alimentación de todas las áreas que se relacionan con la Dirección de proyectos para agilizar el tiempo, siendo menos burocráticos.
- En la medida de las posibilidades y tomando como punto de partida la segregación de funciones, se sugiere contratar más personal que permita la delimitación de tareas, y el seguimiento más continuo de las operaciones.
- Someter a revisión la propuesta de Manual de Control interno para la Dirección de Proyecto, ya que con su aprobación e implementación será más efectivo el cumplimiento de controles en los aspectos particulares para cada trabajador del área.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Arens, A.A., Elder, R.J. y Beasley, M.S. (2007). AUDITORIA. UN ENFOQUE INTEGRAL. México, Editorial Pearson Educación, 11ª edición.
- Contraloría General de la República de Nicaragua - C.G.R. (1 de 12 de 2004). Normas Técnicas de Control Interno al Sector Público. Managua.
- Consejo Municipal de Matagalpa. (06 de 06 de 2013). Plan de Ordenamiento Forestal Municipio de Matagalpa. Obtenido el día 25 de Mayo del 2015 desde: http://www.amupnor.com/sites/default/files/sites/default/files/doc/Ordenanza_plan%20forestal%20Matagalpa.pdf.
- Cohen, E. y Martínez R. (2008). Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. ONU - División de Desarrollo Social, 173 pp. Recuperado el día 10 de enero del 2011 de: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/dds/noticias/paginas/8/15448/P15448.xml&xsl=/dds/tpl/p18f.xsl&base=/dds/tpl/top-bottom.xslt>.
- Coopers & Lybrand (2008). Los nuevos conceptos de Control Interno: Informe COSO. 1ª Edición (1992). España. Traducción al español en Madrid, Editorial Díaz de Santos, S.A., 432 páginas.
- Gómez, M., & Block, A. (1981). Contabilidad de presupuestos y Control Interno. Mexico: Litográfica Ingramex, S.A.
- Hazler. (6 de octubre del 2007). Guía de Conocimientos de la Administración de Proyectos. O (León, 2007) btenido de: http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf
- Hernández, & Lilly. (16 de 9 de 2011). Tributos Municipales. Obtenido de <http://literanic.blogspot.com/2011/09/tributos-municipales-plan-de-arbitrios.html>
- Hernández, R.R, Fernández, C.C, & Baptista, L.M.P. (2010). Metodología de la investigación. México: MCGRAW-HILL. 5ª edición.
- Horngren, C., Harrison, W., & Smith Bamber, L. (2003). Contabilidad (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educación.

- INTOSAI. (s.f.). Obtenido de Organización internacional de entidades fiscalizadoras superiores : <http://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros.html>
- INTOSAI. (Febrero de 2004). Comité de Normas de Control Interno. Obtenido de guía para las Normas de Control Interno del sector Público: <http://www.intosai.org>
- Ley 550. (29 de 08 de 2005). Legislación de la Asamblea Nacional. Obtenido de Ley de Régimen Presupuestario:
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/625E262D99AA8B44062570BD0059F107?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/625E262D99AA8B44062570BD0059F107?OpenDocument)
- Ley 801. (5 de 07 de 2012). Ley de Contratación Administrativa Municipal. Obtenido de <http://www.oafe.hacienda.gob.ni/docs/Ley801.pdf>
- Ley N° 505.(2009) Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario. (25 de 07 de 2009). Obtenido de <http://www.oafe.hacienda.gob.ni/docs/Ley505.pdf>
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. (18 de 06 de 2009). Contraloría General de la República. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_ley681.pdf.
- Ley de Transferencia Presupuestaria a los Municipios de Nicaragua (18 de 07 del 2003) Contraloría General de la República Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic4_nic_ley441.pdf.
- León, Carlos. (8 Enero 2007). Evaluación de Inversiones obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/tipo_proyecto.html
- Martínez, V. (10 de 08 de 2009). Equipo de trabajo Nasaudit. Recuperado el 24 de 05 de 2013, de Nasaudit Revisoría Fiscal: www.nasaudit.com
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). Investigación Educativa. Madrid, España, Editorial Pearson Educación, 5ª edición.
- Méndez A.C.E. (2009). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Santa Fe de Bogotá, Editorial Limusa, 4ta. Edición.

- Perdomo, A. (2004). Fundamentos de Control Interno (Novena ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.

- Tamayo, T. M. (1994). El proceso de la investigación científica. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.

- Tamayo y Tamayo, M. (2003) EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. México, Editorial Limusa, 4ª edición.

- Teruel, S. (1 de 9 de 2014). Blog. Preguntas más frecuentes. Obtenido de <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

- Tórriz José, A. (15 de Agosto de 2013). Dossier de Estudio. Módulo de Contabilidad Gubernamental. Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría. UNAN FAREM Matagalpa.

X. ANEXOS

Anexo1: Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	ITEMS/Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido a:
Control interno	Plan organizacional y todas las medidas relativas que adopta una entidad para salvaguardar activos, fomentar el acatamiento de las políticas de la compañía, promover la eficiencia operativa y garantizar que los registros contables sean precisos y fiables.	Estructura de control	Ambiente de Control	1. ¿Tiene la entidad estructurado, divulgado y confirmado el código de conducta debidamente articulado con la ley de servidores públicos?	Si / No	Entrevista/ Guía de Observación	Director financiero Director proyectos Encargado del Control interno
				2. Para lograr la competencia de su personal, cuenta en municipio con:	Si / No		
				¿Planes de desarrollo para recursos humanos?	Si / No		
				¿Manuales de Organización donde se apliquen los requerimientos de cada cargo y las funciones individuales?	Si / No		
				¿Programas de entrenamiento y capacitación?	Si / No		
				¿Métodos apropiados de supervisión?	Si / No		
				¿Métodos formales para la evaluación del desempeño?	Si / No		
				3. ¿Están definidas las áreas claves de autoridad y responsabilidad?	Si / No		
				6. ¿Quiénes conforman en la municipalidad el comité de Auditoría?	Abierta		
			7. ¿Tiene la entidad en función el área de Auditoría interna?	Si / No			
			Evaluación del riesgo	1. ¿Se formulan y controlan los objetivos y metas?	Si / No		
				2. ¿Se tienen identificados los riesgos?	Si / No		
				2. El proceso de análisis e identificación de riesgo es un proceso interactivo, componente crítico del SCI	abierta		
				3. ¿Cómo tienen identificados sus riesgos internos?	abierta		
				4. ¿Cómo identifica la entidad sus riesgos externos?	abierta		

Actividades de Control	1. ¿En la entidad cada responsable de unidad organizacional prepara informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales, frente al desempeño?	Si / No	Entrevista/Guía de Observación	Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno
	2. ¿Se les ha dado entrenamiento para el cargo que desempeñan?	Si/No		
	3. ¿De qué manera se evalúa el desempeño del personal del municipio?	abierta		
	4. ¿Cómo en la entidad las autoridades y funcionarios verifican que las transacciones están completas, debidamente autorizadas y libre de errores o irregularidades?	abierta		
	5. ¿En la entidad las autoridades y funcionarios verifican que las transacciones están autorizadas?	Si / No		
	6. ¿En la entidad las autoridades y funcionarios verifican que las transacciones están libres de errores o irregularidades?	Si/No		
	7. ¿Cómo protege la entidad establecidos controles para proteger las Inversiones?	Abierta		
	8. ¿Tiene la entidad establecidos controles para proteger los activos?	Si/No		
	9. ¿Tienen las autoridades de la entidad y sus funcionarios debidamente separadas las funciones de autorización?	Si/No		
	10. ¿Tienen las autoridades proceso de registro y revisión de las transacciones, evitando la incompatibilidad funcional?	Si/No		
13. ¿Las transacciones y otros eventos significativos son autorizados y ejecutados por personal debidamente autorizado dentro del alcance de la autoridad?	Si/No			
16. ¿Todas las transacciones y eventos significativos son debidamente documentadas?	Si/No			

				17. ¿La documentación está disponible para ser examinada?	Si/No		
			Información y Comunicación	1. ¿En la entidad la información se planifica de tal forma que se dispone de mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación?	Si/No	Entrevista	Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno
				2. ¿Al personal de la entidad se le proveen medios para comunicar información significativa hacia arriba para que no se aislen de los distintos niveles de la organización?	Si/No		
				3. ¿Se realizan actividades para conciliar reportes de operación, informes financieros y otros registros?	Si/No		
				Monitoreo	1. ¿Cómo se da la supervisión periódica de la labor de los subordinados incluyendo la verificación de cumplimiento de programas de operación?		
				2. ¿Se realiza evaluación de resultados provenientes de recuentos rutinarios de activos comparados con registros y otras informaciones?	Si/No		
				3. ¿Se realizan evaluaciones de resultados provenientes de auditoría interna en tiempo real siempre que sea posible? Cómo?	Si/No		
				4. ¿Las actividades son llevadas a cabo por miembros de la administración de la entidad en línea y los auditores internos municipales?	Si/No		
Dirección de Proyectos	Describe el control de operaciones sucesivas que son encaminadas por medio de actividades	Generalidades	Alcance	Las inversiones físicas u obras de infraestructura ejecutadas son nuevas o implicaciones de las ya existentes.	Si/No		Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno
				Estas inversiones, se rigen por las normas de proyectos y programas y demás disposiciones aplicables.	Si/No		

continuas			Se confirma el cumplimiento de los requisitos para la iniciación de los proyectos según la ley de contratación administrativa y su reglamento	Si/No		
			¿Se destina de acuerdo con la Ley de Municipios y su Reglamento un porcentaje mínimo del presupuesto del municipio para gastos de inversión?	Si/No		
			¿Son las inversiones en proyectos y programas aprobados por el Concejo Municipal, previo a su ejecución?	Si/No		
	Marco Legal		¿Se consideran todas las implicaciones de medio ambiente que los Proyectos puedan tener en el territorio de la municipalidad, considerando la Ley de Medio Ambiente, Ley General sobre explotación de Riquezas Naturales, Ley Básica para la Regulación y control de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y otras Similares, entre otras?	Si/No		
			¿Son licitados los proyectos a fin de obtener la máxima eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los mismos?	Si/No		
			¿Se han tomado las pólizas necesarias para la protección de los recursos públicos?	Si/No		
	Procedimientos conforme las Normas técnicas de control Interno de la Contraloría General de la Republica	Identificación del proyecto	La máxima autoridad responsable cumple con todos los requisitos contemplados en la ley de contratación del estado	Si/No		
			Al iniciar el proyecto este contiene: Nombre del proyecto claro de no confundirse con otro lugar, Objetivo, alcance, Responsable que toma a cargo el cumplimiento del proyecto, y finalización del proyecto?	Si/No	Guía de control interno/ Entrevista	Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno
			Como se Identifica el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer con el proyecto propuesto			

			Se plantean las metas a alcanzar en relación con la solución del problema o en atención a las necesidades	Si/No		
			Se cuantifica el mercado o el tamaño del proyecto o programa?	Si/No		
			Como se analizan las alternativas técnicas	abierta		
			Cómo se realiza el análisis de costos correspondiente?	abierta		
			Se hacen estudios sobre mercado, localización, instituciones legales y de financiamiento, y otros?	Si/No		
			Qué tipo de análisis técnico-económico ambiental permiten aceptar o rechazar el proyecto	abierta		
			Se realiza análisis de sensibilidad sobre el efecto que produce, sobre la rentabilidad del proyecto, las variaciones en aquellos elementos que afectan significativamente los beneficios y/o costos; y, por lo tanto, la rentabilidad de la alternativa sujeta a evaluación, en especial la localización y momento óptimo	Si/No		
			Se verifica la disponibilidad financiera para las siguiente etapa	Si/No		
			¿Se establecen en los proyectos un adecuado control y seguimiento en la construcción de la obra?	Si/No	Bitácora/Entrevista	Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno
		Control Físico	Se realiza una libreta de campo que permitan anotar los avances del proyecto?	Si/No		
			Se realizan visitas de supervisión que permitan valorar la aplicabilidad de las técnicas según las secuencias pertinentes, utilizando el material correspondiente	Si/No		
			Al finalizar las etapas de contrastan la Bitácora y la libreta de campo	Si/No		
			Se realizan análisis para valorar con el contratista acciones correctivas	Si/No		

			<i>Emite el contratista el avalúo correspondiente para tramitar el pago correspondiente</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>Cuando se reconoce la adjudicación de un proyecto se abre un expediente para el control contable financiero complementario de los controles contables generales de las inversiones municipales</i>	<i>Si/No</i>		
		<i>Control financiero</i>	<i>Se prepara avalúo con base en el control de la ejecución física</i>	<i>Si/No</i>	<i>Guía de control interno</i>	<i>Director financiero/Director proyectos/Encargado de Control interno</i>
			<i>¿Al terminarse el proyecto, se realizan las correspondientes actas de recepción de aceptación de la obra?</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>Se remite el avalúo al alcalde para su aprobación</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>Solicita el alcalde las aclaraciones o ampliaciones que estime conveniente sobre los avances de los programas y lo real</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>Como se justifican las divergencias y las acciones correctivas instruidas al contratista para solicitar su pago parcial?</i>	<i>abierta</i>		
			<i>El alcalde autoriza el pago del contratista si verifica como pertinente lo planteado por la Dirección de Proyectos</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>Se realizan análisis conjuntos del avance físico financiero del proyecto etc.?</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>¿Se solicitan las fianzas correspondientes a los organismos que efectuarán la obra, tales como: Fianzas de Mantenimiento de Ofertas, Fianza de Cumplimiento, Fianza de Adelanto, Fianza de Vicios Ocultos?</i>	<i>Si/No</i>		
			<i>¿Los pagos que se efectúan a cuenta de la obra se realizan mediante avalúos que contengan: Número de la etapa, Denominación, Porcentaje, unidad de medida, cantidad estimada, costo unitario, costo total, período anterior acumulado?</i>	<i>Si/No</i>		

Anexo 2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - MATAGALPA
UNAN-FAREM**



ENTREVISTA.

Dirigida a: Director financiero

Objetivo: Obtener información sobre la estructura organizativa y formas de control interno aplicadas a la Dirección de Proyectos en la alcaldía Municipal de Matagalpa

I. Datos generales:

Nombre: _____

Cargo; _____

Tiempo en el cargo: _____

Estudios realizados/ Experiencia: _____

Fecha: _____

II. Desarrollo

Ambiente de Control

1. ¿Tienen la entidad estructurado, divulgado y confirmado el código de conducta debidamente articulado con la ley de servidores públicos?
2. Para lograr la competencia de su personal, cuenta en municipio con:
 - a. ¿Planes de desarrollo para recursos humanos?
 - b. ¿Manuales de Organización donde se apliquen los requerimientos de cada cargo y las funciones individuales?
 - c. ¿Programas de entrenamiento y capacitación?
 - d. ¿Métodos apropiados de supervisión?
 - e. ¿Métodos formales para la evaluación del desempeño?
3. ¿Están definidas las áreas claves de autoridad y responsabilidad?
4. ¿Cómo se rinde cuenta de la gestión institucional?
5. ¿Quiénes conforman en la municipalidad el comité de Auditoría?

Evaluación del riesgo.

6. ¿Se tienen identificados los riesgos?
7. ¿Cómo tienen identificados sus riesgos internos?
8. ¿Cómo identifica la entidad sus riesgos externos?

Actividades de control

9. ¿Cómo comparan las autoridades de la entidad el desempeño actual con los objetivos y metas previstos en la planeación estratégica y en los planes de acción del período?

10. ¿En la entidad cada responsable de unidad organizacional prepara informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales, frente al desempeño?
11. ¿Se les ha dado entrenamiento para el cargo que desempeñan?

Información y Comunicación

12. ¿En la entidad la información se planifica de tal forma que se dispone de mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación?

Monitoreo

13. ¿Se realizan evaluaciones de resultados provenientes de auditoría interna en tiempo real siempre que sea posible? Cómo?
14. ¿Se realizan seminarios de entrenamiento, sesiones de planeación y otras reuniones donde se traten asuntos de control?
15. ¿Las evaluaciones se presentan en la entidad en forma de autoevaluación o como revisión del diseño y comprobación directa con los controles
16. ¿Las actividades son llevadas a cabo por miembros de la administración de la entidad en línea y los auditores internos municipales?

Alcance

17. Las inversiones físicas u obras de infraestructura ejecutadas son nuevas o implicaciones de las ya existentes.
18. Estas inversiones, se rigen por las normas de proyectos y programas y demás disposiciones aplicables.

Fundamentos del proyecto

19. ¿Son licitados los proyectos a fin de obtener la máxima eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los mismos?
20. ¿Se han tomado las pólizas necesarias para la protección de los recursos públicos?

Identificación del proyecto

21. La máxima autoridad responsable cumple con todos los requisitos contemplados en la ley de contratación del estado
22. Como se Identifica el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer con el proyecto propuesto
23. Se plantean las metas a alcanzar en relación con la solución del problema o en atención a las necesidades
24. Como se analizan las alternativas técnicas
25. Cómo se realiza el análisis de costos correspondiente?
26. Qué tipo de análisis técnico-económico ambiental permiten aceptar o rechazar el proyecto
27. Se verifica la disponibilidad financiera para las siguiente etapa
28. ¿Se establecen en los proyectos un adecuado control y seguimiento en la construcción de la obra?

Control financiero

29. ¿Al terminarse el proyecto, se realizan las correspondientes actas de recepción de aceptación de la obra?
30. Solicita el alcalde las aclaraciones o ampliaciones que estime conveniente sobre los avances de los programas y lo real.
31. Como se justifican las divergencias y las acciones correctivas instruidas al contratista para solicitar su pago parcial?
32. El alcalde autoriza el pago del contratista si verifica como pertinente lo planteado por la dirección de proyectos

Anexo 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - MATAGALPA
UNAN-FAREM



ENTREVISTA

Dirigida a: Director de proyecto

Objetivo: Obtener información sobre la estructura organizativa y formas de control interno aplicadas a la Dirección de Proyecto en la alcaldía.

I. Datos generales:

Nombre: _____

Cargo; _____

Tiempo en el cargo; _____

Estudios realizados/ Experiencia; _____

Fecha: _____

II. Desarrollo

Ambiente de Control

1. ¿Tienen la entidad estructurada, divulgado y confirmado el código de conducta debidamente articulado con la ley de servidores públicos?
2. ¿Están definidas las áreas claves de autoridad y responsabilidad?
3. ¿Quiénes conforman en la municipalidad el comité de Auditoría?

Evaluación del riesgo

4. El proceso de análisis e identificación de riesgo es un proceso interactivo, componente crítico del SCI.
5. ¿Cómo tienen identificados sus riesgos internos?
6. ¿Cómo identifica la entidad sus riesgos externos?

Información y Comunicación

7. ¿Se realizan actividades para conciliar reportes de operación, informes financieros y otros registros?

Monitoreo

8. ¿Cómo se da la supervisión periódica de la labor de los subordinados incluyendo la verificación de cumplimiento de programas de operación?
9. ¿Se realiza evaluación de resultados provenientes de recuentos rutinarios de activos comparados con registros y otras informaciones?

Alcance

10. Las inversiones físicas u obras de infraestructura ejecutadas son nuevas o implicaciones de las ya existentes.
11. Estas inversiones, se rigen por las normas de proyectos y programas y demás disposiciones aplicables.

Fundamentos del proyecto

12. Se confirma el cumplimiento de los requisitos para la iniciación de los proyectos según la ley de contratación administrativa y su reglamento
13. ¿Se destina de acuerdo con la Ley de Municipios y su Reglamento un porcentaje mínimo del presupuesto del municipio para gastos de inversión?
14. ¿Son las inversiones en proyectos y programas aprobados por el Concejo Municipal, previo a su ejecución?

Identificación del proyecto

15. La máxima autoridad responsable cumple con todos los requisitos contemplados en la ley de contratación del estado
16. Como se Identifica el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer con el proyecto propuesto
17. Se plantean las metas a alcanzar en relación con la solución del problema o en atención a las necesidades
18. Se cuantifica el mercado o el tamaño del proyecto o programa?
19. Como se analizan las alternativas técnicas
20. Cómo se realiza el análisis de costos correspondiente? abierta
21. Se hacen estudios sobre mercado, localización, instituciones legales y de financiamiento, y otros?
22. Qué tipo de análisis técnico-económico ambiental permiten aceptar o rechazar el proyecto

Control Físico

23. Se realiza una libreta de campo que permitan anotar los avances del proyecto?
24. Se realizan visitas de supervisión que permitan valorar la aplicabilidad de las técnicas según las secuencias pertinentes, utilizando el material correspondiente
25. Al finalizar las etapas de contrastan la Bitácora y la libreta de campo
26. Se realizan análisis para valorar con el contratista acciones correctivas
27. Emite el contratista el avalúo correspondiente para tramitar el pago correspondiente

28. Cuando se reconoce la adjudicación de un proyecto se abre un expediente para el control contable financiero complementario de los controles contables generales de las inversiones municipales

Anexo 4.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - MATAGALPA
UNAN-FAREM



GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Objetivo: Obtener información sobre cumplimiento de la estructura organizativa y formas de control interno aplicadas a la Dirección de Proyecto

I. Desarrollo

CONTROL	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Tiene la entidad establecidos controles para proteger los activos?			
2. Se le garantiza la independencia y la autoridad suficiente en el manejo de los ingresos y egresos			
3. Es autorizado por un funcionario independiente tanto las actividades de manejo o custodia de los fondos y valores, como de las actividades contables o de registro.			
4. Están establecidos los controles necesarios, con el fin de asegurar el cumplimiento requerido en todas las fases del presupuesto, de acuerdo con la ley, normas y procedimientos de ejecución presupuestarias establecidas.			
5. La entidad incluye en su presupuesto los posibles ingresos, compromisos y gastos, en relación a sus actividades específicas contempladas en la programación anual de sus operaciones.			
6. Cuenta la entidad con recursos provenientes de tributación, aportes al seguro social y otros aportes, regalías o transferencias del tesoro del estado			
7. La entidad cuenta con autonomía de gestión y de patrimonio			
8. Sus ingresos provienen mayormente del cobro de impuestos y tasas municipales			
9. Financian con tales ingresos sus costos de funcionamiento			

10. Existe relación entre el presupuesto y planes operativos de funcionamiento e inversión			
11. La entidad evalúa la ejecución del presupuesto periódicamente y durante la ejecución como al cierre del ejercicio			
12. El lugar donde se guardan documentos y valores responsabilidad del cajero (a) es de acceso restringido?			
13. Existe un plan de inversiones que contenga una descripción de los proyectos, fechas de ejecución, montos y prioridades?			
14. ¿Se diseñan los Proyectos antes de su aprobación y ejecución y son documentados adecuadamente?			
15. ¿Se consideran todas las implicaciones de medio ambiente que los Proyectos puedan tener en el territorio de la municipalidad, considerando la Ley de Medio Ambiente, Ley General sobre explotación de Riquezas Naturales, Ley Básica para la Regulación y control de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y otras Similares, entre otras?			
16. ¿Son licitados los proyectos a fin de obtener la máxima eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de los mismos?			
17. ¿Se solicitan las fianzas correspondientes a los organismos que efectuarán la obra, tales como: Fianzas de Mantenimiento de Ofertas, Fianza de Cumplimiento, Fianza de Adelanto, Fianza de Vicios Ocultos?			
18. ¿Se establecen en los proyectos un adecuado control y seguimiento en la construcción de la obra?			

Anexo N 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - MATAGALPA
UNAN-FAREM



GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL O BITÁCORA DE PROYECTO.

Objetivo: Obtener información sobre cumplimiento del respaldo de cada proyecto para cumplir con el control interno aplicadas a la Dirección de Proyecto

Bitácora del Proyecto					
Nombre del proyecto:					
Monto del proyecto:					
N°	DOCUMENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	Original de "Solicitud de Compra por Cotización", mas Verificación Presupuestaria.				
2	Para Bienes o Servicios: Detalle y especificaciones de bienes, cantidad, condición y plazo de entrega.				
3	Copias de Solicitudes de convocatoria licitar remitidas a los potenciales oferentes.				
4	Cotizaciones recibidas de los oferentes.				
5	Copias de Certificados de Inscripción en el Registro Central de Proveedores recibidas de los oferentes.				
6	Copias de Garantías recibidas de los oferentes.				
7	Original Cuadro comparativo de cotizaciones.				
8	Original Actas de integración y reuniones de Comité Técnico de Compras				
9	Original Recomendación de adjudicación.				
10	Original Acta de Adjudicación				
11	Original de adjudicación de la compra.				
12	Copia de "Orden de Compra" y/o Conformidad Servicio				

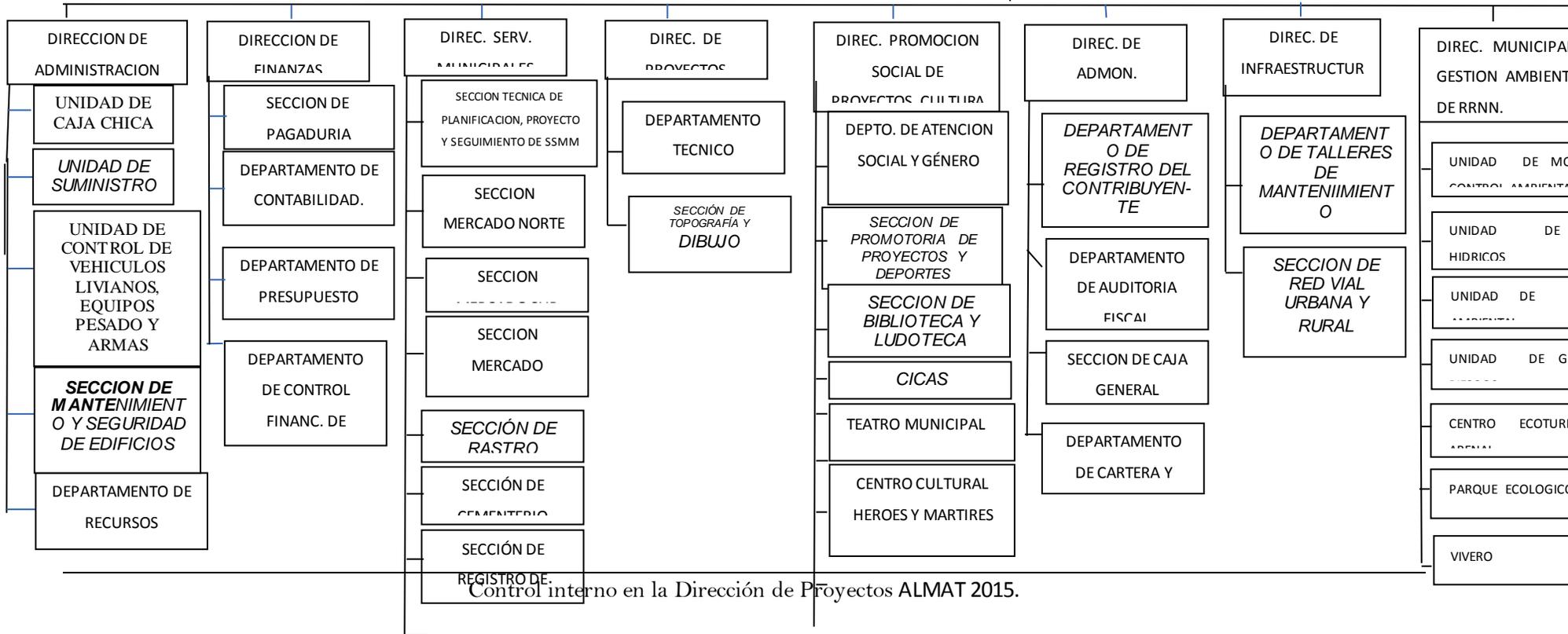
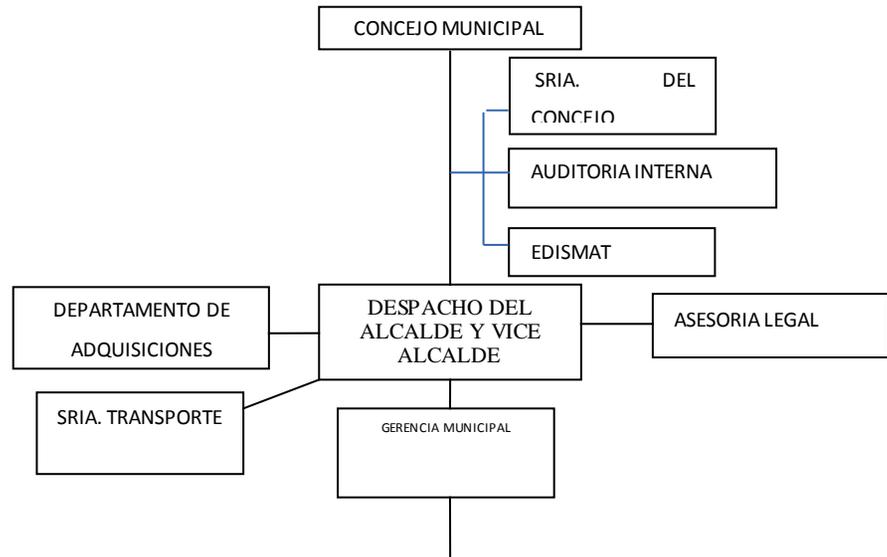
13	Contrato.				
14	Copias de documentos soportes de recepción en Almacén o unidad designada				
15	Constancia de Recepción Final de la unidad solicitante				
16	.Copias de comprobantes de pagos al proveedor.				
17	Otros documentos vinculados a la compra por cotización: listado de participantes, solicitud de pago, retención, etc.				
N°	DOCUMENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
18	Acta de certificación del Concejo municipal				
19	Certificado de verificación presupuestaria				
20	Resolución administrativa que da inicio al proceso.				
21	Acta del Comité de Licitación con la aprobación del Pliego de Bases y Condiciones.				
22	Pliego de Bases y Condiciones, aprobado.				
23	Convocatoria.				
24	Acta de reunión de Homologación.				
25	Solicitudes de aclaraciones recibidas de los oferentes.				
26	Aclaraciones, modificaciones y enmiendas aprobadas por el Comité de Licitación.				
27	Acta de Recepción de Ofertas.				
28	Acta de Apertura de Ofertas.				
29	Copias de las Garantías de Mantenimiento de las ofertas recibidas.				
30	Actas del Comité de Licitación nombrando sus asesores o Subcomité Técnico.				
31	Evaluación y acta del Comité de Licitación con su dictamen de recomendación.				
32	Resolución de adjudicación de la Máxima Autoridad.				
33	Contrato.				
34	Garantías de cumplimiento.				
35	Avalúos, actas de entrega y recepciones parciales.				
36	Acta de recepción final y finiquito de contrato.				

37	Copia de comprobantes de pago: parciales y final.				
38	Comprobante de devolución a los oferentes de las garantías recibidas.				
39	Documentos de presentación de recursos de los oferentes y actas del Comité de Licitación y de la Máxima Autoridad con las resoluciones respectivas.				

Anexo N°6.

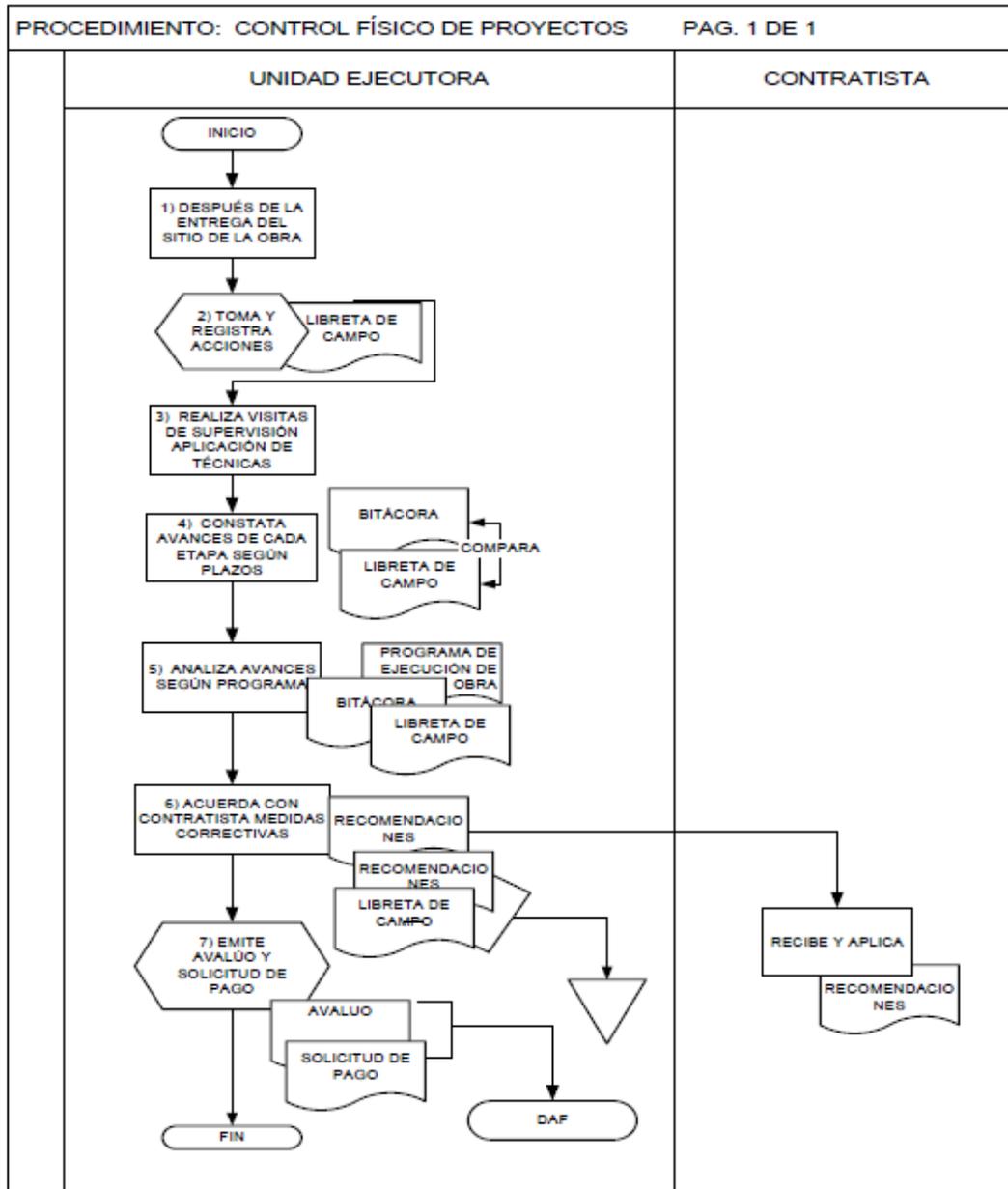
Organigrama de alcaldía Municipal

ORGANIGRAMA 2014



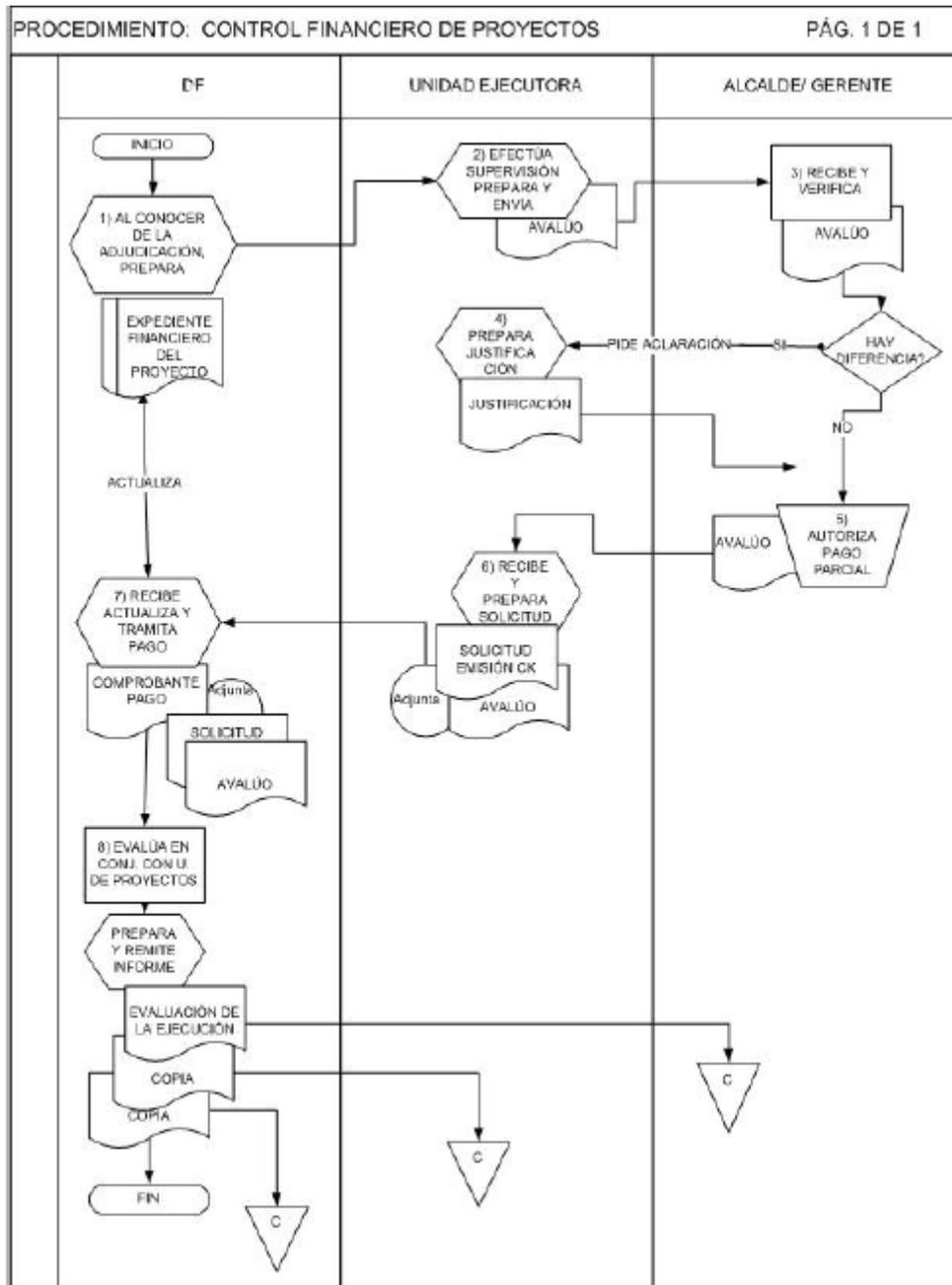
Control interno en la Dirección de Proyectos ALMAT 2015.

Anexo N°8 Control Físico de Proyectos



Fuente: Manual de Alcaldía Municipal

Anexo N 9 Flujo de etapa de Control Financiero



Fuente: Manual de Alcaldía Municipal

Anexo N°11 Ficha de Perfil de Proyecto

1. FICHA BASICA DE PERFIL DE PROYECTO

I.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Información General

Nombre del Proyecto

CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL EN EL BARRIO AQUILES BONUCCE

Tipo de Intervención:

Reparación _____ Ampliación _____ Reemplazo _____ Construcción Nueva 

Otro _____

Institución / Organismo:

ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGAPA

Nombre y Apellidos del Solicitante:

ING. SADRACH ZELEDÓN ROCHA

Dirección de la Institución solicitante:

Antiguo Banco de Desarrollo 75 vs al Oeste.

Teléfono / fax:

772-3456/ 772-2870

Fecha de Elaboración del Perfil:

Marzo 2015

Ubicación:

Departamento	Municipio	Comarcal comunidad	Barrio
Matagalpa	Matagalpa		Aquiles Bonucce
Zona de Influencia 			
Urbana		Rural	

Población:

	Municipio	Comarca	Barrio
Población Total (No. Hab.)			1300
Hombres			520
Mujeres			780
Población Objetivo (No. Hab.)			1300

Hombres			520
Mujeres			780

Tipo de Población: Concentrada Dispersa

Niveles de Pobreza del Municipio:

Severa	Alta	Media	Menor
			<input checked="" type="checkbox"/>

Distancia en Km del proyecto a la cabecera departamental y municipal:

Tipo(s) de vía(s) de Acceso al Proyecto:

Pavimento	Adoquín	Concreto	Macadán	Trocha	Acuática	Combinada	Otro
<input checked="" type="checkbox"/>							

Actividad Económica del Área de Influencia:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Agricultura	Ganadería	Pesca	Minería	Comercio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Turismo	Forestal	Agroindustria	PYME	

Principales sub-actividades económicas: Algunos habitantes del Barrio se dedican al comercio, existen pequeñas pulperías como fuente de ingresos a sus hogares.

Tipo de servicio	Estado Actual			Cantidad	Observación
	B	R	M		
Preescolares					

Escuela Primaria	X				
Instituto Secundario	X				
Instituto Técnico					
Hospital					
Centro de Salud					
Puesto de Salud	X				
Agua Potable	X				
Alcantarillado Sanitario	X				
Letrina					
Recolección de Basura	X				
Drenaje Pluvial	X				
Energía Eléctrica	X				
Teléfono	X				
Aeropuerto					
Puerto					
Mercado					
Rastro					
Internet	X				

Servicios básicos existentes en el área de influencia:

B: Bueno R: Regular M: Malo

Otro

(especifique):

Topografía del Terreno:

Plana Irregular
Ligeramente Inclinada Fuertemente Inclinada

Tipo de Suelo:

Arenoso Arcilloso Franco
Sonsocuite Limoso Rocoso
Talpetate Combinado Otros

Otros (especificar): _____

Profundidad del Nivel Freático:

En Invierno: 10_m

En Verano: 20_m

1.2. Justificación del Proyecto

1.2.1. Identificación del Problema:

El propósito de este proyecto es la Construcción de la casa comunal.

1.3. Descripción del Proyecto

El Proyecto consiste en la Construcción de la casa comunal

1.4. Objetivos del Proyecto

1. Garantizar una casa Comunal que tenga los servicios básicos y cuente con seguridad para almacenar y realizar asambleas.

1.5. Metas o Resultados Esperados

Construcción de la casa base de salud.

ETAPA	ACTIVIDADES	U/M	CANT.
10	PRELIMINARES	m2	247.00
10.1	Limpieza Inicial	m2	247.00
10.2	Trazo y Nivelacion	m2	247.00
10.3	Hacer e Instalar Rotulo	c/u	1.00
20	MOVIMIENTO DE TIERRA	m3	227.00
20.1	Realizar Corte Sobre Cualquier tipo de Terreno	m3	227.00
20.2	Botar Material Proveniente del Corte	m3	261.05
30	FUNDACIONES	m2	135.77
30.1	Realizar Excavacion Estructural	m3	8.41
30.2	Conformacion Con Material Proveniente de la Excavacion	m3	4.56
30.3	Armas y Colocar Acero de Refuerzo	Qq	8.49
30.4	Hacer y Colocar Formaletas	m2	27.14
30.5	Hacer y Fundir Concreto de 3000 PSI	m3	3.85
40	ESTRUCTURAS DE CONCRETO	m3	4.80
40.1	Armas y Colocar Acero de Refuerzo	Qq	25.09
40.2	Hacer y Colocar Formaletas de Vigas y Columnas	m2	63.51
40.3	Hacer y Fundir Concreto de 3000 PSI	m3	4.80
50	ESTRUCTURAS DE ACERO	c/u	3.00
50.1	Instalacion de Platinas de (0,2x0,2)m 1/8	c/u	3.00
50.2	Instalacion de Columna Metalica (4" x 4" x 3/32) de 2,9 m de alto	c/u	3.00
60	MAMPOSTERIA	m2	65.83
60.1	Colocar Bloques de Cemento	m2	65.83
70	TECHOS	m2	102.00

70.1	Instalacion de Platinas de (0.20 x 0.20)m 3/32	c/u	29.00
70.2	Instalacion de Caja Metalica de 4" x 4" x 1/16	MI	43.50
70.3	Instalacion de Platinas de (0.20 x 0.40)m 3/32	c/u	12.00
70.4	Instalacion de Angulares L (2"x2"x3/32) de 0.2ml	c/u	82.00
70.5	Instalacion de Cercha Metalica	MI	22.92
70.6	Instalacion de Clavadores de 2" x 4"x 1/16	MI	152.00
70.7	Instalar Cubierta de Laminas de Zinc Ondulado Calibre 28	m2	102.00
70.8	Instalar Cumbre de Zinc Liso Calibre 28	MI	10.75
70.9	Instalacion de Flashin de Zinc Liso Calibre 28	m2	9.50
70.10	Pintar Con Pintura Anticorrosiva Estructura Metalica	m2	102.00
80	GRADAS	m2	16.22
80.1	Conformacion de Piedra Cantera	m2	16.22
80.2	Conformacion Con Material Proveniente de la Excavacion	m3	6.00
80.3	Concreto de 2500 PSI Incluye Acabado Integral	m3	0.55
90	INSTALAR PUERTA	c/u	1.00
90.1	Instalación de Puertas de Metalica con Marcos de Tubo de 2" Chapa 14 Con Lamina Lisa de 1/8 (Con Cerradura de Parche Doble Accion, Bisagras, Pasadores Candados y haladeras) Pintada Con Pintura Anticorrosiva	c/u	1.00
100	OBRAS METALICAS	m2	21.00
100.1	Verjas para Ventanas Tipo Fise VARILLA LISA Ø3/8" EN ROMBO DE 60° A/D en Marco de Angular de 2"x2"	m2	21.00
110	PISOS	m2	78.00
110.1	Conformacion de Terreno	m2	78.00
110.2	Cascote de Piso de 2500 PSI Incluye Arenillado de 2" de Espesor	m2	78.00
120	LIMPIEZA FINAL Y ENTREGA	m2	247.00
120.1	Limpieza Final y Entrega	m2	247.00

1.6. Estimación de Costos por Etapas y Fuentes

(Córdobas)

CONCEPTO	BARRIO	ALCALDIA	ORGANISMO	INSTITUCION	TOTAL
Identificación					
Formulación		3,000.00			3,000.00
Ejecución		400,000.00			400,000.00
Supervisión					
Mantenimiento					
Total		403,000.00			403,000.00

1.7. Aportes de la Comunidad y la Alcaldía

(Córdobas)

APORTE	BARRIO	ALCALDIA
Terreno		
Mano de obra		400,000.00
Materiales de construcción		
Acarreo		
Estudio		
Supervisión		
Diseño		3,000.00
Otros		

Otros (especificar): _____

1.8. Situación legal de la Propiedad: (Breve Descripción)

El Terreno donde se culminara la casa comunal pertenece a la Municipalidad de Matagalpa.

1.9. Sostenibilidad del Proyecto

Presenta Aval o Compromiso Técnico del Sector?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>
Presenta Compromiso de Supervisión?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>
Presenta Evaluación de Emplazamiento?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>
Existe Comité de Seguimiento?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>
Posee Garantía de Sostenimiento?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>

1.10. Administración del Proyecto

Institución / Organismo	ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGALPA
Nombre de la Unidad	UNIDAD TECNICA MUNICIPAL
Responsable de la Unidad	ING. LARISSA APADILLA MORAN.
Teléfono / fax	772-3456 Ext.118
Correo Electrónico (E-mail)	almat06@turbonett.com.ni

NOMBRE DEL PROYECTO:
CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL EN EL BARRIO AQUILES BONUCCE
INSTRUMENTO DE ANÁLISIS AMBIENTAL

I. CALIDAD AMBIENTAL DEL SITIO SIN CONSIDERAR EL PROYECTO
 (CONSULTAR LOS PROCEDIMIENTOS)

FACTORES AMBIENTALES	2. ALTERACIONES AMBIENTALES		VALORACIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL DEL FACTOR
	3. CAUSAS ESPECIFICAR LAS ACCIONES HUMANAS QUE GENERAN EL DETERIORO DE LA CALIDAD AMBIENTAL EN CASO QUE LA VALORACIÓN SEA MALA	4. EFECTOS ESPECIFICAR LOS EFECTOS QUE SE OBSERVAN EN EL MEDIO AMBIENTE DEBIDO AL DETERIORO DE LA CALIDAD AMBIENTAL EN CASO QUE LA VALORACIÓN SEA MALA	
CALIDAD DEL AIRE	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de rocas que propician emisión de polvos. Erosión eólica. Vertido de desechos sólidos y líquidos a cielo abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación del aire por emisión de polvo. Contaminación del aire por emisión de gases y malos olores. 	0
CANTIDAD Y CALIDAD DE LAS AGUAS SUPERFICIALES	<ul style="list-style-type: none"> Vertido de desechos sólidos en cauces. Deficiente higiene poblacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación microbiológica de las aguas superficiales con repercusión en la salud y el ecosistema. 	0
CANTIDAD Y CALIDAD DE LAS AGUAS SUBTERRANEAS	<ul style="list-style-type: none"> Vertido directo de desechos sólidos y líquidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Probabilidad de contaminación de aguas subterránea. Aumento de enfermedades. 	0
SUELOS	<ul style="list-style-type: none"> Quema. Vertido de desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación del suelo. 	0
CUBIERTA VEGETAL	<ul style="list-style-type: none"> Deforestación 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de erosión, desbroce, eliminación de capa superficial. 	0
PAISAJE	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de la topografía geomorfología y vegetación existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura, saneamiento, emisiones de gases y olores. 	0

MEDIO CONSTRUIDO	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente higiene poblacional, emisión de las aguas jabonosas. Crecimiento poblacional no planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formas de asentamiento espontáneo, insatisfacción de los servicios, insalubridad y hacinamiento. Ausencia de sistemas de drenaje en el barrio 	0
CALIDAD DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> Afectaciones a la salud de la población debido a: <ol style="list-style-type: none"> Condiciones higiénico sanitarias y epidemiológicas (acueducto, alcantarillado y saneamiento). Deficiente acceso a la salud y otros servicios básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro de la calidad de vida. Las afectaciones sanitarias que se producen son principalmente respiratorias, gastrointestinales, enfermedades contagiosas o transmisión por vectores como: El dengue, la malaria, cólera, entre otras. 	0
VALOR PROMEDIO DE IMPORTANCIA			0

II. IMPACTOS AMBIENTALES QUE GENERA EL PROYECTO (CONSULTAR EL INSTRUCTIVO)

II.1. IDENTIFICACION DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

ESTADIO DEL PROYECTO	ACCIONES IMPACTANTES	EFECTOS	FACTOR AMBIENTAL AFECTADO
Funcionamiento	Construcción de Casa Comunal	<ul style="list-style-type: none"> Perdida del suelo fértil. Infraestructura nueva. Educación ambiental. Saneamiento del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Salud. Visibilidad. Calidad de vida. Economía.
VALOR MEDIO DE IMPORTANCIA			0

II.2. VALORACION DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

CAUSA	EFECTO	CRITERIOS					PROMEDIO
		Intensidad	Superficie	Recuperación	Duración	Población Afectada	
Circulación	Contaminación del	0	0	0	0	0	0

Vehicular	aire por emisión del polvo.						
Vertido de desechos al suelo	Contaminación del suelo producto de residuos de materiales utilizados para la construcción.	0	0	0	0	0	0
Deforestación	Afectación al descapotar tierra en el lugar a construir las Cunetas.	0	0	0	0	0	
Carencia de servicios básicos	Afectaciones sanitarias. Deterioro de la calidad de vida.	0	0	0	0	0	0
VALOR PROMEDIO DEL ESTADO ACTUAL DEL MEDIO							0

III. PRONOSTICO DE LA CALIDAD AMBIENTAL DEL MEDIO CON PROYECTO.

El proyecto **CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL EN EL BARRIO AQUILES BONUCCE** no genera impactos ambientales negativos, evitará la erosión del suelo, previniendo se continúe deteriorando las calles.

IV. PLAN DE MITIGACION DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES GENERADOS POR EL PROYECTO.

ACCIONES IMPACTANTES	EFFECTOS	MEDIDAS DE MITIGACION	COSTO DE LA MEDIDA	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA MEDIDA

Trabajos preliminares (Limpieza y descapote).	<ul style="list-style-type: none"> -Emanación de polvo. -Producción de desechos Orgánicos e Inorgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Humedecer la tierra. -Seleccionar el sitio como receptor de desechos y disposición de los materiales. 		Contratista
Trabajos de movimientos de tierra. (incluye bancos de prestamos, si fuera necesario)	<ul style="list-style-type: none"> -Riesgos de erosión. -Riesgos de inestabilidad de taludes. - Posible aumento de arrastres de sedimentos. -Riesgo de accidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recubrir con tierra vegetal al concluir los trabajos. -Realizar el corte de taludes con ángulo de reposo. -Mantener adecuada compactación y protección contra el arrastre de materiales. -Colocación de señales preventivas 		Organismo Ejecutor. Contratista.

IV. PLAN DE CONTINGENCIAS ANTE RIESGOS.

DESCRIPCIÓN (Describir las características de peligro)	MEDIDAS PREVENTIVAS O DE CONTINGENCIAS
Deslizamientos	Programa de educación a los estudiantes, sobre los deslizamientos, determinar los sitios expuestos a deslizamientos y recomendar sobre las mejores conductas en estos territorios. Organizar simulacros

	en la comunidad.
Hidrología Superficial	Programa de educación a los estudiantes, sobre los riesgos hidrológicos, determinar los sitios expuestos y sitios seguros, determinar formas de evacuación, conductas a seguir, planes mancomunados entre las autoridades municipales, la comunidad y los estudiantes.
Contaminación, Peligros de Incendio y/o Explosión.	Programa de educación a los estudiantes, sobre los peligros de incendios, explosión o contaminación, determinar los sitios expuestos y sitios seguros, determinar formas de evacuación, conductas a seguir, planes mancomunados entre las autoridades municipales, la comunidad y los estudiantes.

HISTOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL EMPLAZAMIENTO DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO: CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL EN EL BARRIO
AQUILES BONUCCE**

VARIABLES	PARA USO DEL FORMULADOR							PARA USO DEL EVALUADOR						
	N.A.	E	P	E	P	E	P	N.A.	E	P	E	P	E	P
	0	1	3	2	2	3	1	0	1	3	2	2	3	1
ORIENTACION	NA													
REGIMEN DE VIENTO	NA													
PRECIPITACION	NA													
RUIDOS	NA													
CALIDAD DEL AIRE														
SISMICIDAD	NA													
EROSION	NA													
USOS DE SUELO	NA													
FORMACION GEOLOGICA	NA													
DESLIZAMIENTOS	NA													
VULCANISMO	NA													
RANGOS DE PENDIENTES	NA													
CALIDAD DEL SUELO	NA													
SUELOS AGRICOLAS	NA													
HIDROLOGIA SUPERFICIAL														

HIDROGEOLOGIA													
MAR Y LAGOS	NA												
AREAS PROTEGIDAS O ALTA SENSIBILIDAD	NA												
CALADO Y FONDO	NA												
ESPECIES NATIVAS	NA												
SEDIMENTACION	NA												
RADIO DE COBERTURA	NA												
ACCESIBILIDAD	NA												
CONSIDERACIONES URBANISTICAS													
ACCESO A LOS SERVICIOS	NA												
DESECHOS SOLIDOS	NA												
LINEAS ALTA TENSION	NA												
PELIGRO DE INCENDIOS	NA												
INCOMPATIBILIDAD DE INFRAESTRUTURAS	NA												
FUENTES DE CONTAMINACION	NA												
CONFLICTOS TERRITORIALES	NA												
MARCO LEGAL	NA												
SEGURIDAD CIUDADANA													
PARTICIPACION CIUDADANA													
PLAN INVERSION MUNICIPAL Y SOSTENIBILID.													
FRECUENCIAS (F)	SUM A	0	0	0		SUMA							
ESCALA X PESO X FRECUENCIA (ExPxF)	18	0	0	0									
PESO x FRECUENCIA (PxF)	09	0	0	0									
VALOR TOTAL (ExPxF / PxP)	2.52												
RANGOS	1 – 1.5	1.6 – 2.0	2.1 – 2.5	> 2.5		1 – 1.5	1.6 – 2.0	2.1 – 2.5	> 2.5				

OBSERVACIONES

CONCLUSIÓN

El valor que resultó de la Evaluación Ambiental es de 1.15, lo que significa que el sitio es poco peligroso, con muy bajo riesgo a desastre y bajo nivel de deterioro de la calidad ambiental.

Por tanto se considera que la **CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL EN EL BARRIO AQUILES BONUCCE** presenta condiciones propicias para su respectiva ejecución.

DOY FE EN CALIDAD DE FORMULADOR DEL PROYECTO QUE LA EVALUACIÓN ANTERIORMENTE DESCRITA COINCIDE CON LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SITIO

NOMBRES Y APELLIDOS: Roberto C. Valle Siles

FIRMA

FECHA: Marzo 2015

DOY FE EN CALIDAD DE EVALUADOR QUE LA EVALUACIÓN ANTERIORMENTE DESCRITA COINCIDE CON LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SITIO

NOMBRES Y APELLIDOS:

FIRMA

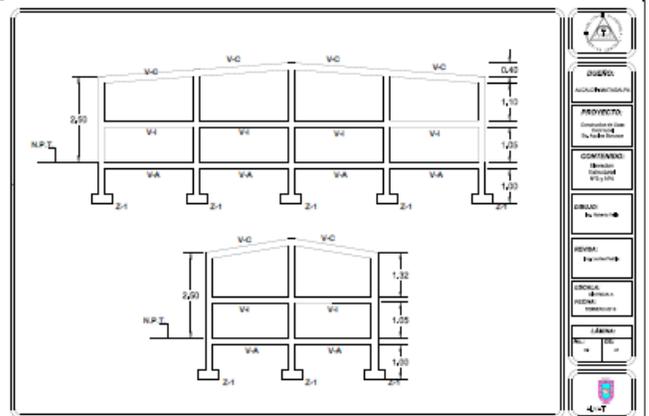
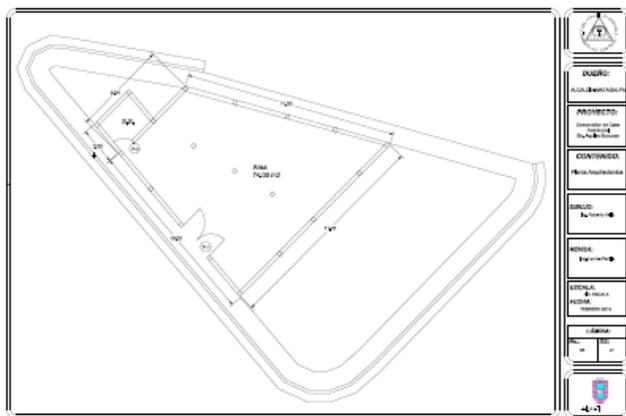
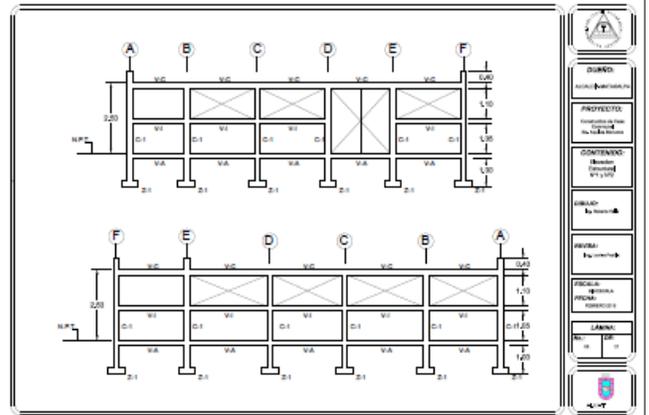
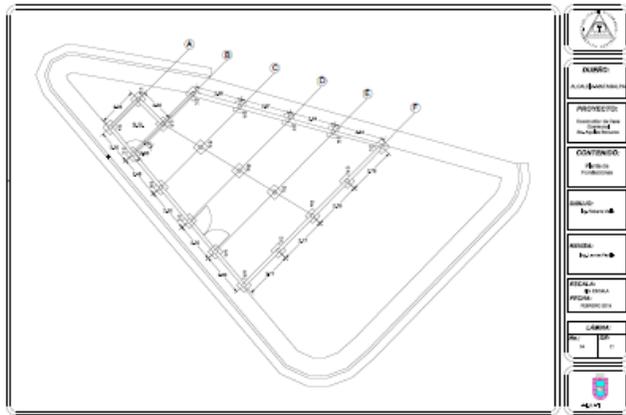
FECHA

Anexo 13. Fotos del Proyecto que se construyó, Casa Comunal.



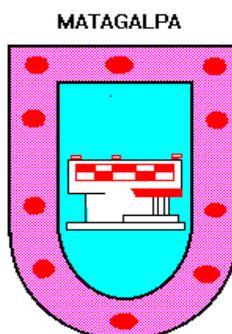
Fuente. Resaldos de archivos del proyecto

Anexo N°14 Planos de la Obra



Fuente. Archivos digitales del Proyecto resguardados en la Dirección de Proyecto.

PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA DIRECCION DE PROYECTOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA (ALMAT)



Elaborado por: Massiel del Carmen Martínez Ballesteros

Enero 2016

INDICE

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. VISIÓN INSTITUCIONAL de la ALMAT.....	1
3. MISIÓN INSTITUCIONAL de la ALMAT	1
4. VALORES INSTITUCIONALES.....	1
4.1 Transparencia	1
4.2 Calidad Técnica	2
4.3 Equidad	2
4.4 Legalidad.....	2
4.5 Respeto al medio Ambiente	2
4.6 Compromiso con la sociedad.....	2
4.7 Respeto al debido proceso	2
4.8 Ética.....	2
4.9 Lealtad.....	2
5. DEFINICIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERO.....	2
6. OBJETIVOS.....	3
7. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	3
7.1 Características	3
8. NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	3
8.1 Normas Generales de Control Interno.	3
8.2 Normas Específicas para cada Norma General.	3
8.3 Normas de Control Interno para el Área de Planificación	4
8.3.1 Normas de Control Interno de Proyectos.	4
9. IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO Y MUNICIPAL	4
10. MARCO GENERAL DEL CONTROL INTERNO DE ALMAT	4
10.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	4
10.2 ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO	4
10.2.1 Objetivos.....	5
10.2.2 Principios.....	5
10.2.3 Normas Generales	5
11. RESPONSABILIDAD DE ALMAT EN LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO.....	7
CAPITULO II.....	7
2 NORMAS ESPECÍFICAS DE CONTROL INTERNO	7
2.1 NORMAS ESPECÍFICAS DE AMBIENTE DE CONTROL.....	7
2.1.1 Integridad y Valores Éticos.....	8

2.1.2	Competencia del personal	8
2.1.3	Filosofía y estilo de operación de la administración	8
2.1.4	Máxima autoridad y unidad de auditoría.	9
2.1.5	Auditoría Interna	9
2.2	NORMAS ESPECÍFICAS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	10
2.2.1	Definición de objetivos	10
2.2.2	Definición de Riesgos	10
2.2.3	Evaluación de Riesgos	10
2.3.	NORMAS ESPECÍFICAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	11
2.3.1	Revisiones de Alto Nivel sobre el Desempeño.	11
2.4	NORMAS ESPECÍFICAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	11
2.4.1	La Información.....	11
2.4.2	La Comunicación	11
2.5	NORMAS ESPECÍFICAS DE MONITOREO	11
2.5.1	Monitoreo sobre la Marcha	11
2.5.2	Monitoreo mediante evaluaciones separadas utilizando la Auditoría Interna	12
CAPITULO III.....	13
3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	13
3.1	Estructura Organizacional.....	13
3.2	Delegación de Autoridad y Unidad de Mando	14
3.3	Canales de Comunicación	14
3.4	Gerencia por Excepción	14
3.5	Gerencia por Resultados.....	14
3.6	Separación de Funciones Incompatibles	14
3.7	Supervisión.....	14
3.8	Procedimientos.....	15
3.9	Documentos de Respaldo.....	15
3.10	Control y Uso de Formularios Pre numerados	15
3.11	Archivo de Documentación	15
3.12	Control de Sistemas Automatizados de Información	15
4 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN	16
4.1	Requerimiento General	16
4.2	Marco Normativo.....	16
4.3	Programación Integral	16
4.4	Programación de Inversiones	16
4.5	Definición Concreta de los resultados	16

4.6 Medios de verificación de los resultados	16
4.7 Condicionantes	17
4.8 Medios y Recursos a Utilizar.....	17
4.9 Responsables de los Resultados de las operaciones Programadas	17
4.10 Determinación de Políticas Internas para la Ejecución y evaluación de las Operaciones Programadas.	17
5. INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS.....	17
5.1 ALCANCE	17
5.2 IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REGISTRO DE LOS PROYECTOS.....	17
5.3 FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.....	17
5.4 REQUISITOS PREVIOS A LA INICIACIÓN	17
5.5 FASES DE LOS PROYECTOS.....	18
III CAPITULO.....	18
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	18
VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS NTCI.....	18
TÉRMINO DE APLICACIÓN.....	19
CERTIFICACIONES.....	19

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

Con el fin de cumplir con el mandato de Ley establecido en la Constitución Política de la República en su Arto .No. 177, Ley 40 de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno dictadas por la Contraloría General de la República, se presenta el Manual de Control Interno de la ALMAT.

El presente Manual de Control Interno constituye el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de Control Interno, para la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

Los conceptos contenidos en el Manual son la base para la elaboración e implementación de las Normas, Procedimientos y Reglamentos específicos para el funcionamiento de sus Sistemas de Administración en concordancia con las Normas de Control Interno establecidas en el presente manual aplican en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de la ALMAT. Sin embargo, no es su propósito limitar o interferir la responsabilidad de la Máxima Autoridad (Autoridades Electas de conformidad con la Ley y cuyas atribuciones se señalan en la Ley 40, Ley de Municipios) y están relacionadas con el desarrollo de Normas y Políticas a la medida de ALMAT. Por otra parte deben ser entendidas como instrumentos que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones vigentes aplicables a las Inversiones en proyectos y demás ámbitos de acción de conformidad con la Estructura Programática de la Municipalidad.

2. VISIÓN INSTITUCIONAL de la ALMAT.

Institución del Gobierno que Fomenta el Desarrollo Humano y las capacidades de los Gobiernos Locales asegurando un modelo de trabajo eficiente, transparente y al servicio del Pueblo, mediante mecanismos de Capacitación, Monitoreo, Evaluación Seguimiento, y Planificación permanente.

3. MISIÓN INSTITUCIONAL de la ALMAT

Fortalecer en los Gobiernos Locales valores Cristianos, Socialistas y Solidarios asegurando servidor@s Públic@s Municipales comprometidos trabajando con Eficiencia, transparencia y calidad, promoviendo Protagonismo, cultura de trabajo, Dialogo, consenso y Productividad para el bienestar de tod@s l@s nicaragüenses.

4. VALORES INSTITUCIONALES

4.1 TRANSPARENCIA: Suprimir, la irresponsabilidad, así como la excesiva burocracia, por ser factores que propician el uso inadecuado de los recursos Municipales, constituye nuestro empeño. Asumiendo una conducta transparente durante el ejercicio de las funciones, demostrando en todo momento que se actúa con estricto apego a las Normas Jurídicas y Administrativas, para lograr una Administración Municipal, eficiente y eficaz en beneficio de la comunidad.

4.2 CALIDAD TÉCNICA: Debido a la importancia del trabajo, constantemente se deben apegar por la capacitación permanente de nuestro personal usando recursos tecnológicos actualizados que garanticen la eficiencia, efectividad y credibilidad de la gestión. Brindar los servicios con profesionalismo y disciplina, en la plena convicción de que se contribuye a generar una cultura de efectividad y probidad en gestión pública.

4.3 EQUIDAD: Ser una institución regida por los lineamientos de trabajo establecidos, que permitan mejorar la eficiencia y efectividad de los recursos económicos, en las operaciones y actividades desarrolladas por La Alcaldía Municipal de Matagalpa, conforme el ámbito de competencia legalmente establecido. Racionalizar los recursos en función de hacer más eficiente la labor para alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de la Población.

4.4 LEGALIDAD: Trabajar con autonomía e independencia acatando y vigilando el cumplimiento de la Constitución Política y las leyes de la República en el ámbito de su competencia.

4.5 RESPETO AL MEDIO AMBIENTE: Ser conscientes de la responsabilidad como Servidores Municipales en la preservación del medio ambiente, por lo tanto, la actuación debe contribuir a producir mejoras en el actuar de todos los Empleados y Funcionarios Municipales y así contribuir a que las futuras generaciones gocen de un medio ambiente que les proporcione una mejor calidad de vida.

4.6 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD: Mantener una actitud receptiva, respetuosa y diligente hacia las demandas y exigencias ciudadanas, a las críticas responsables y constructivas que los diversos sectores de la sociedad realizan a nuestra labor fortaleciéndola continuamente.

4.7 RESPETO AL DEBIDO PROCESO: En La Alcaldía Municipal de Matagalpa Debe realizar el trabajo con rectitud e integridad, respetando los deberes y derechos de la ciudadanía en general, por lo que en la labor nos ajustamos a las normas del debido proceso consagradas en la Constitución Política de la República y demás leyes de la materia municipal.

4.8 ÉTICA: La integridad y la transparencia constituyen los valores principales en que se sustenta nuestra labor, relacionada con la prestación de servicios a los ciudadanos, por lo que nuestra labor se mide en función de lo que es correcto y justo para el bien de la comunidad.

4.9 LEALTAD: identificarse y comprometerse con la misión, visión, valores y objetivos institucionales. En consecuencia, dedicarse con profesionalismo y orgullo a garantizar la prestación de servicios a los habitantes del Municipio de Matagalpa.

5. DEFINICIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) para la Alcaldía de Matagalpa, son guías generales que promueven una sana administración de los recursos en el marco de una adecuada estructura del Control Interno. Estas normas establecen las pautas básicas y guían el accionar de la Alcaldía en Matagalpa hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en todas las operaciones administrativas de la institución actividad y volumen de operaciones administrativas, considerando en todo momento el costo-beneficio de los controles y procedimientos implantados.

Las Normas de Control Interno se fundamentan en principios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos criterios y fundamentos que con mayor amplitud se describen en el marco general de la estructura de Control Interno para la Alcaldía de Matagalpa que forma parte de este documento.

6. OBJETIVOS

Las Normas de Control Interno para la AMR tienen los objetivos siguientes:

Lograr la efectividad, eficiencia y transparencia de las operaciones realizadas y que éstas se encuentren dentro de los programas y presupuestos autorizados; garantizar la confiabilidad en la rendición de cuentas de todos y cada uno de los Empleados y Funcionarios de la Institución. Cumplir debidamente con las leyes y regulaciones aplicables en la Institución.

7. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las Normas de Control Interno para la Alcaldía de Matagalpa son aplicables a toda la estructura de organización y funcionamiento y para todo el personal que labora en la Dirección de Proyectos bajo la Dirección y Coordinación del Alcalde. El alcance de las NTCI incluye los Controles Internos incorporados en los Sistemas de Administración para planificar, programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones

7.1 Características.

Las Normas de Control Interno para la AMR tienen las características siguientes:

- Concordantes con las disposiciones legales vigentes, en especial con la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y acordes con las NTCI emitidas por el Consejo Superior de la CGR en Diciembre de 2004.
- Compatibles con los principios del Control Interno, principios de Administración y las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República.
- Sencillas y claras en su presentación y referidas a un asunto específico.
- Flexibles, permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias, según los avances en la modernización de la administración.

8. NORMAS DE CONTROL INTERNO

8.1 Normas Generales de Control Interno.

Comprenden las normas que promueven la existencia de un Control Interno Sólido y efectivo en ALMAT cuya implementación constituye responsabilidad del Alcalde.

8.2 Normas Específicas para cada Norma General.

Son las Normas que de forma específica dan validez a cada Norma General, sin su concurso, la Norma General se vería disminuida en oportunidad y aplicación.

8.3 Normas de Control Interno para el Área de Planificación

8.3.1 Normas de Control Interno de Proyectos

Están referidas a los instrumentos y mecanismos de control de los Proyectos de Inversión en las áreas del desarrollo Municipal, tanto en lo Social como en las infraestructuras etc.

9. IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO Y MUNICIPAL

El Alcalde de la ALMAT debe adoptar las acciones orientadas a la implementación progresiva de las normas de control interno, mediante la aprobación de procedimientos y cualquier otro instrumento normativo concordante con las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República en Diciembre de 2004.

10. MARCO GENERAL DEL CONTROL INTERNO DE ALMAT

10.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Control Interno es un proceso diseñado y ejecutado por la Administración y todo personal de una Institución para proporcionar seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos:

1. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Gobierno Municipal.
2. Confiabilidad de la rendición de cuentas
3. Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Estos objetivos se refieren a los Controles Internos que adoptan los diferentes Gerentes, directores específicos y resto del personal, para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y evaluación de las actividades ejecutadas. Se logra una administración transparente si las operaciones se realizan apegadas a las leyes y a las normas y con una correcta rendición de cuentas por parte de los Funcionarios y empleados de ALMAT.

10.2 ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Administración o Dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno, y sus componentes o Normas Generales. El concepto moderno del control interno está compuesto por cinco Normas Generales, las que también se conocen como

componentes del Control Interno, que integran el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Esto permite que los Máximos Dirigentes de la entidad se ubiquen en el nivel de supervisores de los sistemas de control, en tanto que los Directores que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables de la Gestión del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

10.2.1 Objetivos

Los objetivos del Control Interno fueron definidos dentro del concepto de Control Interno y tienen que ver con el logro de una administración eficiente, eficaz y transparente en el uso de los recursos; la confiabilidad en la rendición de cuentas y que se cumplan las leyes y demás regulaciones aplicables.

10.2.2 Principios

Los principios del control interno son básicos para lograr un buen diseño, implementación y ejecución del control interno en nuestra institución. Estos principios son: Equidad, Ética, Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología (Preservación del Medio Ambiente) y la Rendición de Cuentas.

10.2.3 Normas Generales

Las Normas Generales o Componentes del Control Interno son cinco y vienen a ser los pilares en que descansa el control interno: **Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.**

Estas normas Generales a su vez contienen normas Específicas, que en Conjunto complementan las necesidades de control interno institucional. Sin estas normas específicas, las normas generales resultarían vacías o simplemente serían una simple filosofía de control.

Ambiente de Control

El Alcalde de la ALMAT debe establecer un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, sus atributos constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo o evaluación. Son elementos del Ambiente de Control, entre otros, Integridad y Valores Éticos, Competencia del Personal, Filosofía y Estilo de Administrar, Máxima Autoridad y la Auditoría Interna

Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Por tanto, su evaluación en ALMAT implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de Información financiera, también deben analizarse las amenazas del entorno que puedan afectar los objetivos institucionales. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

Actividades de Control

Se refieren a las acciones que deben realizar el Alcalde y demás Empleados y Funcionarios de la AMR para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control del Auditor Interno, entre otros, segregación de deberes y funciones; inspecciones y supervisiones; aprobaciones y autorizaciones; arqueos, conciliaciones y recuentos físicos; revisiones y cotejos; re cálculos y análisis de consistencia; comprobaciones, análisis y evaluaciones; pre numeraciones; señalización de comprobantes pagados; dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros; diseño y utilización de documentos y registros apropiados; elaboración y revisión de indicadores de rendimiento.

Información y Comunicación

Está constituido por los métodos y procedimientos que debe establecer el Alcalde para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras en la ALMAT. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad del Alcalde para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades planificadas.

La calidad de la información se refiere a aspectos tales como su contenido, oportunidad, estructuración, claridad, integridad, precisión y accesibilidad, requiere verificaciones y constataciones sobre los insumos y productos reconocidos y medidos, las operaciones matemáticas realizadas en relación a los datos contables y presupuestarios. Cada parte de la estructura organizacional debe manejar la información pertinente, tanto financiera como no financiera, interna y externa. Debe estar disponible en forma completa y oportuna para el Alcalde, la Gerencia Administrativa y Gerencia de Planificación, que tienen la responsabilidad de asegurarse de que sean provistas a sus subordinados, conforme con las necesidades de éstas.

Así mismo, la comunicación viene a ser el medio como se trasmite la información. Estos medios deben tener la garantía de seguridad de que solamente van a llegar a los interesados, estableciéndose mecanismos que eviten el uso incorrecto de la información.

Monitoreo

Representa al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permita al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento.

Las Unidades de Auditoría Interna ejecutarán exámenes y evaluaciones del funcionamiento del control interno con lapsos cuya extensión dependerá de la valoración de los riesgos que enfrenta la organización y de la efectividad del proceso de seguimiento permanente. **Sin embargo, independientemente del monitoreo o seguimiento que haga la Auditoría Interna, cada Jefe de Gerencia debe establecer mecanismos de evaluación de la gestión de sus subordinados.**

11. RESPONSABILIDAD DE ALMAT EN LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO

El Alcalde de la ALMAT debe adoptar una actitud positiva frente a los controles internos, que le permita tener una seguridad razonable, en cuanto a que los objetivos del control interno han sido logrados. Para contribuir al fortalecimiento del control interno, el Alcalde debe asumir el compromiso de implementar los siguientes criterios:

- Apoyo Institucional a los Controles Internos.
- Responsabilidad sobre la Gestión.
- Clima de Confianza en el Trabajo,
- Transparencia en la Gestión.
- Seguridad Razonable sobre el Logro de los Objetivos del Control Interno

CAPITULO II

NORMAS ESPECÍFICAS DE CONTROL INTERNO

Las normas específicas han sido redactadas teniendo en cuenta los conceptos modernos que sobre control interno han publicado diversos organismos profesionales nacionales e internacionales sobre todo el **INFORME COSO**, Por sus siglas en Ingles y recogen fundamentalmente aquellos principios y prácticas sanas de control interno de aplicación general utilizadas para promover la administración eficiente, eficaz y transparente de los Recursos Públicos y Municipales.

Las normas específicas complementan las normas generales de control interno, de modo que cada norma general contiene normas específicas que hacen valer a cada norma general.

2. NORMAS ESPECÍFICAS DE AMBIENTE DE CONTROL

2.1.1 Integridad y valores éticos

El Alcalde de la ALMAT y sus Empleados y Funcionarios deben mantener un tono ético en la Organización, suministrando guías para la conducta apropiada, invalidando oportunidades para conductas no éticas e impartiendo la disciplina correspondiente.

1.1.1 Estructura del Reglamento de Conducta

El Reglamento de Conducta debe contener en su estructura las políticas generales sobre prohibiciones o advertencias que contribuyan a la transparencia de la administración como:

1. Conflicto de interés
2. Aceptación de regalos, agasajos y otros incentivos
3. Oferta y entrega de regalos, agasajos y otros incentivos
4. Confidencialidad y precisión de la información
5. Uso de los activos de la entidad
6. Cuidado y vigilancia para la protección del medio ambiente
7. Relaciones con la competencia y partes interesadas en hacer negocios con la entidad (sí aplica)
8. Contribuciones a campañas políticas y donaciones
9. Obligación de revelar irregularidades

2.1.1.1 Divulgación y Confirmación del Código de Conducta

El Reglamento de Conducta debe ser editado, debidamente firmado por el Alcalde. El mismo debe ser debidamente explicado, de manera razonable sobre los objetivos, alcance y contenido.

Debe ser entregado a todos los trabajadores de ALMAT, y obtener de cada uno de ellos certificación formal, donde conste que conocen y entienden las políticas allí señaladas y no se encuentran incursos en situación alguna que les impida el cumplimiento de las mismas.

2.1.1.2 Evaluación del Reglamento de Conducta y acciones relacionadas

El Alcalde debe asignar a la Unidad de Recursos Humanos, la responsabilidad por la actualización y el manejo relativo a los asuntos del Reglamento de Conducta. Dicha Unidad se encargará de:

1. Tramitar y coordinar las actualizaciones del Reglamento de Conducta
2. Evaluar e informar apropiadamente de acuerdo a parámetros definidos
3. Verificar que se han tomado las acciones disciplinarias pertinentes, cuando se presente cualquier infracción considerada importante.
4. Ejecutar las medidas dentro de su ámbito o competencia.

2.1.2 Competencia del personal

La Máxima Autoridad en Coordinación con la Unidad de Recursos Humanos debe planificar, seleccionar, contratar y desarrollar a las personas, de tal forma que se alcance la competencia necesaria para que todas las operaciones puedan llevarse a cabo exitosamente. La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

Para lograr la competencia requerida, ALMAT debe disponer de:

1. Políticas para los recursos humanos de la institución: promociones, traslados, incentivos, vacaciones, etc.
2. Programa integral de entrenamiento y capacitación
3. Métodos formales para la evaluación del desempeño.

4. Manuales de Organización actualizados en los cuales se explique los requerimientos de cada cargo y las funciones y responsabilidades individuales

2.1.3 Filosofía y estilo de operación de la administración

El Alcalde a través de sus diferentes planes y manuales de procedimientos debe establecer su filosofía y estilo de operación de la

Administración, la cual debe incluir lo siguiente:

- a) Definición de una estructura organizativa que contenga las áreas clave de autoridad y responsabilidad y formas de rendición de cuentas.
- b) Formulación de objetivos y metas en base a la visión y misión institucional a través de los planes estratégicos de la institución.
- c) Definición y establecimiento de políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- d) La centralización o descentralización para la toma de decisiones
- e) Identificación y administración de los riesgos internos y externos
- f) Establecimiento de mecanismos de control para el fiel cumplimiento de los objetivos institucionales a través de resultados planificados.
- g) La actitud frente al manejo de la información financiera y otros componentes del sistema de información

El Alcalde, y los Responsables de Unidades, deben tomar las acciones pertinentes para que las operaciones de la institución contengan las características anteriores en función de los requerimientos específicos del tipo de actividades a su cargo y en lo posible, se formalicen y utilicen instrumentos modernos para la administración.

2.1.4 Máxima autoridad y unidad de auditoría

El ambiente de control debe ser altamente influenciado por el Alcalde y la Unidad de Auditoría de ALMAT, quienes mediante sus evaluaciones y sugerencias, pueden contribuir a un entorno más seguro y confiable.

Los siguientes factores contribuyen a una mejor participación del Alcalde de la AMR y la Unidad de Auditoría:

1. Grado de independencia de sus miembros
2. Experiencia y profesionalismo de sus Miembros
3. Frecuencia y calidad de las acciones derivadas de estas dos instancias
4. Interacción entre el Alcalde y la Unidad de Auditoría

La Unidad de Auditoría para el cumplimiento de sus funciones debe conocer lo siguiente:

- a) El control interno de la institución formalizado en sus manuales.
- b) Los informes de la Unidad de Auditoría Interna, sugerencias de las unidades administrativas y otros informes.
- c) Los planes de la Unidad de Auditoría Interna.
- d) Los Estados Financieros de la Institución.
- e) Los planes estratégicos de ALMAT e informes de gestión.

La Unidad de Auditoria debe reunirse como mínimo seis (6) veces al año y adicionalmente cuantas veces sea necesario, cuando se identifiquen deficiencias materiales en la estructura y funcionamiento del control interno.

Las observaciones e informes de la Unidad de Auditoria deben quedar consignados en Actas que serán presentadas al Alcalde.

2.1.5 Auditoria Interna

El Alcalde de ALMAT, debe mantener en función una Unidad de Auditoria Interna con el personal necesario, para que contribuya al desarrollo permanente del Sistema de Control Interno mediante una relación altamente interactiva con el personal de la Institución.

EN GENERAL EL AMBIENTE DE CONTROL SE VE FORTALECIDO CUANDO SE DISPONE DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA QUE CUENTA CON SU PROPIO MANUAL DE AUDITORIA INTERNA EN CONCORDANCIA CON LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD Y QUE INTERACTÚA CON EL PERSONAL Y CONTRIBUYA A LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PARA EL SISTEMA.

2.2 NORMAS ESPECÍFICAS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

2.2.1 Definición de objetivos

La definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo y un requisito para hacer posible el Control Interno.

La Institución a través del ALCALDE y de la ADMINISTRACIÓN debe definir sus objetivos de Planificación y Desarrollo en correspondencia con la visión, misión y valores institucionales. Se deben definir los objetivos generales y específicos basados en su Planeación Estratégica y sus Planes Operativos, los objetivos indicados deben estar documentados y constituir la base para la evaluación de riesgos.

Los objetivos se deben establecer en las categorías siguientes: Objetivos de Operaciones, de rendición de cuentas y de cumplimiento.

2.2.2 Definición de Riesgos

El Riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado.

Por ejemplo la probabilidad o amenaza de que no se alcance una meta u objetivo o resultado.

El desempeño de una Entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos.

Los factores externos pueden ser:

1. Desarrollos tecnológicos
2. Necesidades o expectativas cambiantes en la comunidad
3. Modificaciones en la Legislación y Regulación
4. Catástrofes naturales
5. Cambios económicos

Los factores internos pueden ser:

1. Debilidades en el sistema de información
2. Calidad del personal vinculado y de los métodos de entrenamiento y motivación

3. Cambios en las responsabilidades de la Administración
4. Naturaleza de las actividades de la Entidad y acceso de los Empleados a los activos
5. Calidad de la gestión de las Máximas Autoridades y el Comité de Auditoría.

2.2.3 Evaluación de Riesgos

El Alcalde de la AMR, debe usar métodos cualitativos o cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas. También puede ayudarse con las revisiones periódicas de los factores económicos relacionados con la entidad, revisiones de la Planeación Estratégica.

Una vez identificados los riesgos, deben analizarse. La metodología para analizar los riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso deberá incluir:

1. Estimación del significado del riesgo (importancia de los efectos sobre la Entidad)
2. Valoración de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo
3. Estrategia para administrar el riesgo, es decir la determinación de acciones que deben ser tomadas.

2.3. NORMAS ESPECÍFICAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

2.3.1 Revisiones de Alto Nivel sobre el Desempeño

El Alcalde, sus Empleados y Funcionarios deben comparar el desempeño actual con los objetivos y metas previstos en la Planeación Estratégica y en los planes de acción. Esta comparación debe conducirles a tomar decisiones sobre cambios estructurales para el mejoramiento institucional cuando sea necesario. De la anterior gestión se debe dejar constancia escrita, bajo la responsabilidad de las Máximas Autoridades.

2.4 NORMAS ESPECÍFICAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

2.4.1 La Información

La información debe planificarse de tal forma que se dispongan mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación, elementos que están claramente definidos en las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

2.4.2 La Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información, los sistemas de información deben servir como medio de comunicación al personal para que pueda cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y cumplimiento.

Las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos y otros asuntos importantes.

Internamente además de recibir datos relevantes para desarrollar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene responsabilidades importantes, debe recibir un mensaje claro de parte del Alcalde respecto a la seriedad del Control Interno.

2.5 NORMAS ESPECÍFICAS DE MONITOREO

2.5.1 Monitoreo sobre la Marcha

Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones deben incluir actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

Como mínimo deberán realizarse las siguientes actividades de monitoreo sobre la marcha:

1. Plan de conciliaciones entre reportes de operación, informes financieros y otros registros.
2. Supervisión periódica de la labor de los subordinados, incluyendo la verificación del cumplimiento de programas de operación.
3. Análisis y disposición de las observaciones provenientes de la iniciativa de los Servidores Públicos con responsabilidades por el control.
4. Obtención y disposición de las observaciones provenientes de informes recibidos de terceros en los cuales se identifiquen problemas de control.
5. Evaluación de resultados provenientes de recuentos rutinarios de activos comparados con registros y otra información.
6. Evaluación de resultados provenientes de Auditoría Interna en tiempo real (al momento de las operaciones), siempre que sea posible.
7. Seminarios de entrenamiento, sesiones de planeación y otras reuniones donde se traten asuntos de control.
8. Observaciones surgidas de la inducción, ejecución y actualización del Código de Conducta.

2.5.2 Monitoreo mediante evaluaciones separadas utilizando la Auditoría Interna

Naturaleza y Objetivos de la Auditoría Interna La Unidad de Auditoría Interna (UAI) es una instancia administrativa, asesora de las Máximas Autoridades y responsable por la evaluación independiente del diseño y funcionamiento del Control Interno. Dicha Unidad deberá organizarse y funcionar conforme a lo previsto en la Sección II de la Ley Orgánica de la CGR y contará con su manual de auditoría interna respectivo independiente del Manual de Auditoría Gubernamental.

La Unidad de Auditoría Interna es parte integral del Sistema de Control Interno de la Entidad y tendrá por objetivos específicos:

1. Establecer que el Sistema de Control Interno cumple con los lineamientos de las Normas Técnicas de Control Interno, suministrando, cuando aplique, las sugerencias necesarias para que exista concordancia.
2. Confirmar el funcionamiento del Sistema de Control Interno verificando que las normas y componentes del Sistema en la práctica se cumplen, suministrando, cuando aplique, las sugerencias necesarias para que se tomen los correctivos relacionados con los incumplimientos identificados.

En el anterior sentido la Unidad de Auditoría Interna, si bien no reemplaza las responsabilidades de la Máximas Autoridades y sus Ejecutivos de línea, sí contribuye a que el

Sistema de Control Interno no pierda vigencia y continúe en el tiempo cumpliendo sus objetivos.

Alcance de la Auditoria Interna

El alcance de Auditoria Interna debe incluir el examen y evaluación de lo adecuado y efectivo del Sistema de Control Interno de la organización y la calidad del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance del trabajo de la Auditoria Interna como especifica esta norma, incluye qué trabajo deberá ser realizado. El Auditor Interno obtiene y analizan información para formarse conclusiones y formular recomendaciones constructivas para el mejoramiento de la administración. La obtención de información se hace con un enfoque selectivo y rara vez extendido a la totalidad de operaciones.

Confiabilidad de la información

La Auditoria Interna debe determinar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y de los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información.

Los sistemas de información proveen datos para toma de decisiones, y para el control y cumplimiento de los requerimientos externos. Por lo tanto, la Auditoria Interna debe examinar los sistemas de información y en forma apropiada cerciorarse sí:

1. Los registros y reportes financieros y operacionales contienen información segura, confiable, oportuna, completa, benéfica y concordante con las disposiciones existentes para su preparación.
2. Los controles sobre los registros y reportes son adecuados y efectivos.

CAPITULO III

3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Estructura Organizacional

ALMAT, se organizará en función de su visión, misión y objetivos institucionales, siendo concordante con las disposiciones emanadas del Organismo Rector correspondiente, de los principios generales de organización y de las NTCI.

La estructura organizacional debe estar subordinada a la Planeación Estratégica de la Institución y deberá formalizarse en un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Puestos de Trabajo a la medida de la naturaleza de sus actividades y operaciones.

Estos manuales deberán incluir como mínimo:

1. Un organigrama autorizado por el Alcalde de ALMAT, en el cual se aprecien visualmente las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.
2. La descripción de las funciones para cada cargo existente, las cuales permitan identificar claramente las responsabilidades de cada Funcionario y trabajador de ALMAT.
3. Los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo.

4. Constancia firmada por cada Funcionario o trabajador de ALMAT sobre el conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades. Estas constancias deberán actualizarse anualmente.

Es responsabilidad del Alcalde implantar y mantener actualizada una adecuada organización administrativa, compatible con su misión y objetivos.

3.2 Delegación de Autoridad y Unidad de Mando

Se fijará la autoridad en los distintos niveles de mando separando adecuadamente los que correspondan a actividades incompatibles de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad del área de su competencia.

Los ejecutivos de los niveles superiores deberán delegar la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas.

La estructura organizacional deberá mantener el principio de unidad de mando en todos los niveles. Este principio consiste en que cada trabajador debe ser responsable de sus actuaciones y funciones, las cuales reportará ante la autoridad inmediatamente superior.

3.3 Canales de Comunicación

Deberán establecerse y mantenerse líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles, que a su vez sean accesibles a todos los estamentos de la institución, lo cual permita la adopción de decisiones gerenciales oportunas.

3.4 Gerencia por Excepción

El Alcalde Máximo Ejecutivo en los distintos niveles solamente deberá decidir sobre asuntos que no se puedan decidir en los niveles inferiores, orientando su atención al análisis y formulación de programas y proyectos, a la evaluación permanente de la gestión mediante indicadores y otros instrumentos y a la solución de asuntos de significación y trascendencia.

3.5 Gerencia por Resultados

Se establecerá y mantendrá un enfoque conceptual de gerencia por resultados, que pueda ser aplicado al conjunto o a una parte de la organización, en concordancia con la Planeación Estratégica y la programación de operaciones.

Este enfoque significa establecer objetivos y metas, actividades y tareas y asignar responsables por la realización de las tareas y actividades, así como fechas concretas de resultado. Se deberá dirigir y motivar al personal para ejecutar la programación de operaciones y controlar las actividades de acuerdo al programa específico.

3.6 Separación de Funciones Incompatibles

Se deberá tener el cuidado de limitar las funciones de las Unidades y las de sus Servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como son las de autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.

3.7 Supervisión

Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de Supervisión, para garantizar el logro de los objetivos del control interno.

El alcance de la Supervisión se refiere al número de Unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente supervisadas por un ejecutivo superior en todos los niveles de la organización.

Los factores que permiten definir el nivel y alcance de Supervisión son: complejidad de las operaciones y nivel de riesgo, tecnología, nivel de autonomía y desarrollo de las Unidades, incluyendo la competencia del personal y la habilidad y experiencia del Servidor que realizará la Supervisión

3.8 Procedimientos

La estructura organizacional se pondrá en funcionamiento mediante Manuales de Procedimientos aprobados por el Alcalde, que regulen la ejecución de las operaciones. Dichos Manuales deberán ser de fácil comprensión y aplicación y ampliamente difundidos entre los Servidores respectivos.

Cada área o sector de ALMAT debe conocer y operar coordinada e interrelacionada mente con las restantes áreas y sectores.

3.9 Documentos de Respaldo

Toda operación, cualquiera sea su naturaleza, que realice la entidad deberá contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde y demuestre.

Dicha documentación deberá contener la información adecuada para identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación y para facilitar su análisis.

3.10 Control y Uso de Formularios Pre numerados

Se deberá establecer el uso permanente de formularios pre numerados al momento de su impresión, para todas las operaciones normales de la Institución. El sistema de formularios preverá el número de copias, el destino de cada una y las firmas de autorización necesarias, así como los procedimientos de control adecuados para sustentar toda operación financiera o administrativa.

Los formularios pendientes de uso deberán ser controlados, asignándose la responsabilidad por su custodia y control de entrega y recibo a un Funcionario determinado.

3.11 Archivo de Documentación

La documentación de respaldo de las operaciones que realice la Institución, deberá ser archivada siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y utilización. Deberá ser conservada adecuadamente, preservándola de cualquier contingencia, por el tiempo mínimo que señalan las disposiciones legales sobre la materia.

3.12 Control de Sistemas Automatizados de Información

Se deberá contar con un sistema de información, que permita obtener, registrar, computar, compilar, controlar y comunicar información en forma correcta y oportuna relativa a la actividad de ALMAT y a la producida por el sector, acorde con la dimensión, características y especialidad de la Institución

La Institución debe tener en cuenta los mecanismos de autorización y prueba de los sistemas; la documentación adecuada de los programas y aplicaciones; la validación de la información que ingresa y sale del sistema; la restricción del acceso al centro de cómputo o al computador; la protección física del equipo y de los programas y aplicaciones, y la seguridad de los archivos.

4 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

4.1 Requerimiento General

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos y materiales financieros requeridos para ejecutar las actividades de ALMAT. La planeación constituye la base para llevar a cabo todas las actividades de la institución, las cuales deben ser:

1. Oportuna
2. Permanente
3. Flexible
4. Sujeta a evaluación periódica.

De igual forma, basados en la Planeación Estratégica, deberá programar sus operaciones anuales, a más tardar en el mes de Octubre de cada año y como única base para la formulación del proyecto de presupuesto anual. Dicha programación deberá constar por escrito. Tanto la Planeación Estratégica como los planes operativos anuales deben ser el resultado del trabajo conjunto del Alcalde y sus colaboradores en las distintas Unidades de la Entidad.

4.2 Marco Normativo

La Planeación Estratégica y los POAs deberán ser concordantes:

1. Con las estrategias y políticas definidas por el Alcalde.
2. Las Normas Básicas y el marco de mediano y largo plazo para formular los planes operativos de conformidad con la Ley de Régimen Presupuestario Municipal
3. Otras Normas sobre planeación y programación aprobadas por la institución.

4.3 Programación Integral

Los planes operativos de la entidad serán integrales e incluirán, por lo tanto, las operaciones de funcionamiento, de preinversión e inversión, los cuales serán evaluados por la Unidad de Planificación.

4.4 Programación de Inversiones

La programación de inversiones debe responder a los objetivos de la entidad, con proyectos compatibles con las políticas y necesidades de la CGR.

4.5 Definición Concreta de los resultados

Los resultados que se deseen alcanzar en un periodo dado por las operaciones que se programen en desarrollo de los objetivos institucionales, se concretarán en resultados cuantitativos o cualitativos, según corresponda.

4.6 Medios de verificación de los resultados

En los POAs se deberán indicar con claridad los medios de verificación de los resultados que se desean alcanzar.

4.7 Condicionantes

Cuando existan condicionantes externas que se estime que podrán afectar el logro de los resultados que se desean alcanzar, dichas condicionantes deberán indicarse con claridad en los planes operativos relacionándolos con el correspondiente resultado.

4.8 Medios y Recursos a Utilizar

Los POAs de cada unidad operativa o administrativa contemplarán los requerimientos de recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los resultados planificados.

4.9 Responsables de los Resultados de las operaciones

Programadas

Se señalarán en los POAs los responsables de cada uno de los resultados que se desean alcanzar.

4.10 Determinación de Políticas Internas para la Ejecución y evaluación de las Operaciones Programadas.

Deberán establecerse mediante documento escrito, las políticas a aplicarse en la ejecución de las operaciones programadas, a efecto de permitir el desarrollo de procedimientos a emplear para la evaluación interna de las mismas.

5. INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS

5.1 ALCANCE

Las inversiones físicas u obras de infraestructura ejecutadas en ALMAT, sean nuevas o ampliaciones de las ya existentes, constituyen inversiones en proyectos y programas que se regirán por las normas de esta sección y demás disposiciones aplicables. También se

consideran proyectos, aquellos conducentes a desarrollar obras no físicas o en las cuales no predomina un resultado físico, sino la transferencia de conocimientos.

5.2 IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REGISTRO DE LOS PROYECTOS

Todo proyecto será identificado y clasificado de conformidad con el esquema adoptado por el Organismo Rector del sistema de inversión pública.

5.3 FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

ALMAT elaborará los proyectos en función de sus Planes Estratégicos Institucionales debidamente aprobados y siguiendo un orden de prioridades.

Todo proyecto deberá ser formalmente autorizado por el Consejo Superior antes de su ejecución.

5.4 REQUISITOS PREVIOS A LA INICIACIÓN

Para ordenar la iniciación de un proyecto, el Alcalde deberá haber cumplido con todos los requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Además deberá identificarlo explícitamente indicando:

1. *Nombre del proyecto* - Es decir el título que lo identifique sin lugar a confusión con otro. En lo posible debe incluir una referencia concreta respecto de su propósito y ubicación.
2. *Objetivos* - Expresión clara y concisa de las necesidades que se propone atender el proyecto.
3. *Alcance* - Cobertura de los aspectos que debe incluir el proyecto.
4. *Responsable* - Funcionario que ha de tomar a su cargo el desarrollo y cumplimiento del proyecto.
5. *Fecha de terminación* - Es la fecha en que se prevé que el proyecto entre en servicio.

5.5 FASES DE LOS PROYECTOS

Los proyectos de obras públicas se desarrollarán por lo general en las siguientes fases:

1. Estudio y diseño (pre-inversión) que incluye las siguientes etapas:

- a. Idea
- b. Perfil
- c. Prefactibilidad
- d. Factibilidad
- e. Diseño
- f. Definición de la modalidad de ejecución
- g. Fianzas
- h. Financiamiento

2. Ejecución que incluye las siguientes etapas:

- a. Desarrollo del proyecto
- b. Supervisión
- c. Recopilación de documentos
- d. Registro de costo del proyecto
- e. Terminación y recepción de resultados

3. Mantenimiento

Los proyectos de magnitud y complejidad significativas, salvo casos excepcionales, serán desarrollados por las Entidades u Organismos sujetándose a cada una de las etapas señaladas.

4. Control y seguimiento

Es responsabilidad de la Oficina de Proyectos la elaboración de los perfiles de los proyectos.

III ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS NTCI

La aplicación de las NTCI, será verificada por la Unidad de Auditoría Interna de cada Entidad y por la CGR, en el ejercicio del control externo posterior, sin perjuicio de las gestiones que realizará la Oficina de Desarrollo Institucional del Control Interno (ODICI) con el propósito de facilitar el ajuste y actualización correspondiente de las NTCI.

TÉRMINO DE APLICACIÓN

La Alcaldía Municipal de Matagalpa, deberá ajustar sus Sistemas de Control Interno de conformidad con las Normas y otros requerimientos previstos en las NTCI.

CERTIFICACIONES

La Máxima Autoridad, deberá enviar a la CGR certificaciones sobre:

- 1. EL GRADO DE AJUSTE DE SU SISTEMA DE CONTROL INTERNO, EN CONCORDANCIA CON LAS NTCI, AL TERMINAR CADA TRIMESTRE CONTADO A PARTIR DEL CUMPLIMIENTO DE LOS AJUSTES DE LAS NORMAS A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL INTERNO Y LA UNIDAD DE AUDITORIA.**
- 2. LA CONCORDANCIA DEL DISEÑO DE SU SCI CON LAS NTCI Y EL FUNCIONAMIENTO DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA. DICHA CERTIFICACIÓN SERÁ EMITIDA CON UNA PERIODICIDAD SEMESTRAL, A PARTIR DEL VENCIMIENTO DEL PLAZO PARA EFECTUAR LOS AJUSTES.**
- 3. LA CGR PROVEERÁ GUÍAS PARA LA EXPEDICIÓN DE LAS CERTIFICACIONES MENCIONADA.**

