

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

UNAN –FAREM



TEMA

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL DEL
NORTE, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA EN EL AÑO 2016**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR:

Lic. LEONARDO FRANCISCO RIZO CENTENO

TUTOR:

MSc: MANUEL DE JESÚS GONZÁLEZ GARCÍA

MATAGALPA, MARZO 2017.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Planteamiento del Problema.	6
1.2 Antecedentes.	8
1.3 Justificación.....	13
II. OBJETIVOS	15
III. MARCO TEÓRICO	16
3.1 Generalidades del Municipio de San Rafael de Norte.....	16
3.2 Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.	17
3.3. Disposiciones Generales.....	18
3.4 Ley 40, Ley de Municipios	20
3.5 Estructura Organizativa	27
3.5.1 Misión y Visión	27
3.5.2 Objetivo empresarial.....	35
3.6 Control Interno.....	36
3.6.1. Concepto de control interno	36
3.6.2. Clasificación del control interno.....	40
3.6.3. Tipos de Controles Internos.	43
3.7. Objetivos de las N.T.C.I.....	47
3.7.1. Facultades y Obligaciones, de la CGR.....	49
3.7.2. Componentes del Control Interno.....	58
3.8. Gestión	98
3.8.1. Importancia de la Gestión.....	100
3.8.2. Clasificación de la Gestión	101
3.8.3. Proceso Administrativo y sus Componentes	10404
3.8.4. Incidencia en la Gestión Municipal de Nic.....	112

IV. HIPOTESIS	114
V. DISEÑO METODOLOGICO	115
5.1. Enfoque de la investigación.....	115
5.2. Tipo de investigación.....	115
5.3. Población y muestra	116
5.4. Variables	118
5.5. Métodos y Técnicas para recolección de datos.....	118
5.6. Técnicas de recopilación de datos	120
VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	123
VII.CONCLUSIONES	158
VIII.RECOMENDACIONES	160
IX. BIBLIOGRAFÍA	162

ANEXOS

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico de todo corazón, primeramente a Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir en una familia extraordinaria, maravillosa, llena de amor y cariño.

A mis Padres. Matilde Rizo Blandón y Juliana Centeno Blandón, que me dieron la vida (q.e.p.d), y por haberme instruido que el estudio es algo muy importante en la vida, a mi esposa. Yahoska Elizabeth Silva Campos, mis hijas Lynda Julieta Rizo Silva, Lenoska Francescha Rizo Silva, por darme su apoyo incondicional que fue la fuerza para alcanzar una más de mis metas propuesta para mi formación profesional. Gracias de todo corazón, por creer en mí y estar siempre a mi lado.

A mi Familia en general, que estuvieron presente en todo momento durante el tiempo que duro el curso de maestría, gracias por estar presente en mi vida, aun en los momentos más difíciles, fue su confianza y cariño lo que me impulso a seguir adelante, a conquistar los éxitos soñados.

Gracias familia, por su apoyo incondicional, los quiero mucho.

Leonardo Francisco Rizo Centeno.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, mil gracias por la vida, salud y el trabajo, a mi esposa, mis hijas por su comprensión en todos los momentos, de manera muy especial agradezco al equipo de profesores que estuvieron impartiendo clase en cada una de sus etapas durante el tiempo que duro la maestría, a mi hermano y sobrino que siempre estuvimos unidos como equipo de estudio.

De manera muy especial le agradezco sinceramente al Maestro de Generaciones Manuel de Jesús González García, que me acompañó y guió de manera desinteresada en el desarrollo de la tesis, aportándome sus conocimientos y amistad.

A la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, en especial a la Máxima Autoridad Alcaldesa del Poder Ciudadano, Doña Norma Ramona Herrera Zeledón, y a los demás compañeros de trabajo que aportaron con su participación en el desarrollo de esta tesis de estudios.

Leonardo Francisco Rizo Centeno.

CARTA AVAL DEL TUTOR



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN - FAREM**

Matagalpa, Marzo 2017

Por la presente se deja constancia de que el informe de la investigación de tesis para optar al grado de Maestría en Gerencia Empresarial y que lleva por título:

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL DEL
NORTE, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA EN EL AÑO 2016**

Autor:

Lic. LEONARDO FRANCISCO RIZO CENTENO

Resume la experiencia de un trabajo de campo que exigió la búsqueda, análisis y procesamiento de información primaria y de los procedimientos de Control Interno que se desarrollan en la Institución, considero que esta investigación cumple con los requisitos básicos, metodológicos y científicos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la UNAN – Managua; por lo tanto puede ser presentado en el acto de defensa.

Atentamente

MSc. Manuel de J. González García
Tutor de tesis

RESUMEN

La temática abordada en este estudio trata sobre la evaluación del sistema de control y su Incidencia en la Gestión, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (ALMSRN), año 2016, con el propósito de valorar si en la Municipalidad se relacionan y practican los componentes del sistema de control interno y su Incidencia en la Gestión Municipal. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, de tipo descriptivo. El universo 8 trabajadores claves entre las que se destacan Alcaldesa y Vicealcaldesa, Directores y Personal subordinado. 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 en la Municipalidad se cumple con la mayor parte de controles establecidos en el Manual de Organizaciones y Funciones carecen de un Manual de Control interno Municipal equivalente Manual de procedimientos administrativos y el Código de conducta, así como la puesta en práctica de los valores éticos en referencia cambio de actitud, capacitarse constantemente en relaciones humanas, crear un plan de contingencia frente a los riesgo, crear un comité de auditoría y que estos cumplan con sus funciones, y los demás manuales o normativas que se consideren necesarios para la mejora continua. Se considera urgente motivar al personal de la ALMSRN en cuanto a la importancia del sistema de Control Interno y para el desarrollo institucional, ambiente adecuado, 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 y evaluar lo antes recomendado.

PALABRAS CLAVE: Sistema de control interno, eficacia, eficiencia, gestión municipal, Alcaldía San Rafael del Norte.

Abstract

The theme addressed in this study deals with the evaluation of the control system and its Incidence in Management, in the Municipality of San Rafael del Norte (ALMSRN), in 2016, with the purpose of assessing if in the Municipality they relate and practice The components of the internal control system and its impact on municipal management. The development of this study was made taking into account the quantitative approach with qualitative implications, of descriptive type. The universe includes 8 key workers, among which are Mayor and Deputy Mayor, Directors and subordinate staff. The methodology, techniques and instruments necessary for an adequate investigation were applied, following the regulations established by UNAN Managua for this type of work. The results obtained indicate that although in the Municipality is complied with most controls established in the Manual of Organizations and Functions lack an Internal Control Manual equivalent Municipal Manual of administrative procedures and Code of Conduct, as well as implementation Of ethical values in reference to change of attitude, constantly training in human relations, creating a contingency plan against risks, creating an audit committee and that they fulfill their functions, and other manuals or regulations that are considered necessary for continuous improvement. It is considered urgent to motivate the ALMSRN staff regarding the importance of the Internal Control system and for institutional development, adequate environment, prevention of errors and fraud, achievement of the objectives and goals proposed, as well as the safeguard of all Their assets. It is essential to analyze the need to implement and evaluate the above.

KEY WORDS: Internal control system, efficiency, efficiency, municipal management, San Rafael del Norte Mayoralty.

I. INTRODUCCIÓN

Para las municipalidades es muy importante el Control Interno y la gestión donde los componentes del control interno y la gestión, están siendo evaluados, por la misma población, la municipalidad, "INIFOM", Contraloría General de la Republica, Organismo Donantes, entre otros; 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 San Rafael del Norte, 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, y que la gestión sea de eficacia y eficiencia tanto internamente como externamente.

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 activos públicos.

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 la misión, visión, objetivos estratégicos, recursos financieros y los informes pertinentes que se consideren necesarios, para que existe congruencia en todo el proceso del sistema del control y que la toma decisiones gerenciales sean las acertadas.

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 fortalecimiento de las capacidades financieras del estado, Dichas normas

establecen criterios mínimos para ser implementados por la administración. Así como en cada una de las áreas que conforman la ALMSRN, por lo que constituyen guías básicas de aplicación de carácter obligatorio para instituciones del estado.

El sistema del control Interno forma parte, de cada una de las áreas, tanto de las empresas públicas y privadas, como de cada una de las instituciones y organismos del estado, toma vital importancia para la mejora continua de todas y cada una las operaciones y a la vez lograr una eficaz y eficiente gestión, generando información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y para cumplir con los objetivos del sistema de control internos.

Por tanto se plantea la temática, Evaluación del sistema de Control Interno y su Incidencia en la gestión Municipal de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega, Durante el Año 2016.

Finalmente de acuerdo a la norma técnica de control interno (NTCI) 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 de gestión, de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega, Durante el año 2016.

Para una mejor comprensión, del presente trabajo investigativo se elaboró 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.

Evaluación de los Componentes del Sistema de Control interno y su incidencia en la Gestión ALMSRN año2016.

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. 4 Evaluación del Sistema de Control interno y las Incidencias en la Gestión ALMSRN AÑO 2016.

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 encuestas y 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, un modelo de mejoras al Manual de Control Interno, implementación del código de conducta, evaluación al desempeño,

implementación de un sistema contable, la creación de un comité de auditoría, 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. Evaluación de los Componentes del Sistema de Control interno y su Incidencia en la Gestión, de la institución en 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 encuestas, entrevista, y se presenta Manual de control interno, propuesta de implementar código de conducta, evaluación del desempeño, sistema contable, comité de auditoría, recomendaciones 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 técnicas de control interno, “NTCI” que se emplea en las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, en busca de un mejor desempeño en las funciones y mejoras continuas. Esta necesidad parte del avance tecnológico y el desarrollo de las ciencias que dirigen el buen comportamiento de las Normas técnicas de control interno.

Dentro de los principales problemas que se presentan en las municipalidades, se encuentran muchas veces el ambiente de control no es el adecuado, actitud de los funcionarios públicos, la comunicación es limitada, medición al desempeño laboral. Poca organización y planificación, descontrol en la asistencia, Continuar trabajando con algunos descontroles como lo señalados anteriormente mantendría a la municipalidad estancada, sin visión de futuro y mejoras continuas en el proceso

administrativo y sistema de control interno. Al igual que la adaptación a las normas técnicas de control interno, (NTCI).

Existen comentarios de la población manifestando inconformidades sobre el pobre desempeño, mala atención, poca o nula respuesta a las necesidades, la desconfianza de cómo están trabajando, 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 sistema de control interno y su incidencia en la gestión en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, (ALMSRN), Departamento de Jinotega, Año 2016.

Por último, indicamos que toda estructura de control se encuentra sujeta a riesgos de control; una de ellas es el factor humano como parte del elemento de control. Por ello es que encontramos en las modernas entidades que un control establecido en un área específica puede verse entorpecida por que un empleado no atendió las instrucciones, por descuido, cansancio, ausentismo o bien que la efectividad de un control interno se minimice por la confabulación entre empleados o con personas fuera de la entidad.

Todo esto permitirá reducir los riesgos de incumplir con las leyes, normas técnicas de control interno, normativas, reglamentos desde la Administración y demás áreas en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.

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

¿Cómo incide el Sistema de Control Interno en la gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (ALMSRN), en el año 2016?

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.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

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. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo y sus antecedentes. (Rivero, Ariamna, 2003)

A nivel Latinoamericano.

En Colombia, año 2010 se encuentra una tesis de los autores: Eloy Clemente Castellar Escudero y Verenith Vega García, para optar al título de Especialista en Gestión de la Calidad y Auditoría en Salud, con el tema: Evaluación del sistema de control interno en la E.S.E. Hospital local san Jacinto Bolívar durante el primer semestre del año 2010, cuyo objetivo fundamental es la evaluación del sistema de Control Interno en la E.S.E hospital Local San Jacinto Bolívar en el primer semestre del año 2010 para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud.

La principal conclusión del trabajo fue que a partir de la valoración de los resultados obtenidos de la calificación del Sistema de Control Interno en la ESE Hospital Local san Jacinto Bolívar, que este se ubica en el rango de inadecuado, al obtener un puntaje de 1.78, lo que permite determinar que la entidad se debe realizar las acciones correctivas necesarias para el desarrollo de un adecuado Modelo de Control para de esta manera garantizar su existencia.

En México, DF en el año 2012, se encontró tesis con la Autora. CLAUDIA CAMACHO OLVERA. Para optar al grado de Maestro en Administración, con el tema Evaluación del Sistema de Control perteneciente al Departamento Financiero de una Dirección de educación media Superior, con el objetivo de aplicar una Auditoría Operacional en el Área de Recursos Financieros de la D.G.E.T.I. con la intención de establecer un sistema de control interno que resuelva la obtención de información financiera correcta y segura, así como la eficiencia de las operaciones que presenta el Área.

Lo principal de este trabajo radica en que cualquier entidad ya sea pública o privada, de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo. Sin embargo existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno. Para que prevalezcan las dos condiciones mencionadas, el sistema de control interno debe ser revisado en forma continua para que la inercia no desvíe el curso de las operaciones y no se aparte de lo planteado en el mencionado sistema. Es la auditoria operacional la que nos permitirá mantener el marco regulador de las operaciones (Sistema de control interno) en condiciones de operación eficiente. Al ser aplicada esta técnica al Departamento de Recursos Financiero de la D.G.E.T.I se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación. Lo anterior se apoya a partir de la valoración independiente, que se realizó a los diferentes departamentos del Área de

Recursos Financieros. La valoración mencionada se realizó de una manera analítica, objetiva y sistemática basada principalmente en la normatividad general vigente que fue útil para mejorar el sistema de Control Interno que ahora incluye la participación de cada uno de los departamentos involucrados en el Área de Recursos Financieros. Se presentan las observaciones y recomendaciones que el trabajo hizo posible recopilar, como evidencia del mal funcionamiento del Área objeto de estudio.

En Lima Perú, año 2013. Se encontró una tesis de la Autora. MARLENI FLOR CRISOLOGO LLALLIHUAMAN. Para optar el grado académico de maestra en Contabilidad y Finanzas con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Con el Tema. Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash, la cual presenta como objetivo, evaluar si el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash del Año 2010 al 2011.

Entre las conclusiones de este trabajo se mencionan: a) Es conveniente que la gestión de los gobiernos municipales del Callejón de Huaylas deben generar oportunidades y desarrollo de la población, enfatizando en el trabajo comunitario y en la creación de cadenas productivas; lo cual a no dudarlo incidirá favorablemente en la gestión y calidad de vida de la población. b) El gerente municipal debe difundir las políticas y objetivos entre todos los trabajadores y efectuar el seguimiento permanente de la aplicación de ésta. c) Hace necesario que la gerencia municipal, diseñe y aplique los instrumentos de control, gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos. d) Al alcalde y regidores, promover la participación activa y democrática de las organizaciones de base en el control de gestión municipal a través de estrategias de sensibilización, identificación con la realidad socio económico y político de su municipio, permitiendo a los ciudadanos su participación directa dentro del marco de la normatividad vigente.

e. Finalmente, es importante que existiendo una amplia normatividad legal en la cual se sustenta el control interno, es conveniente que sea del alcance del personal comprometido en estas áreas así como que periódicamente sea capacitado, con el fin que redunde favorablemente en la transparencia del manejo fiscal, entre otros.

A nivel nacional se encontraron los siguientes documentos.

En la biblioteca virtual de la UNAN FAREM-Estelí se encuentran estudios sobre evaluación de control interno y su incidencia en las cuentas por cobrar de FORO MIRAFLOR, de Julio a Septiembre 2013, donde se aborda principalmente la cartera de cuentas por cobrar “cartera morosa”. La aplicación de Controles Internos en la organización tiene muchas limitaciones, y dentro de las más importantes se puede mencionar que la responsabilidad sobre este no está correctamente definida, por lo que se considera que el control interno es deficiente, desempeñándose de manera deficiente.

Como principal conclusión se revisó y comprobó que el Manual de Control Interno esta desactualizado tomando como referencia el informe COSO I, es decir no incorpora sus cinco componentes, los tres objetivos y sus respectivas normas de regulaciones. No existe un Manual de Control Interno, la organización solo cuenta con un documento donde se plasman las políticas y procedimientos establecidos para acceder a los créditos, pero existía desconocimiento por parte de la administración y por lo tanto no existe una adecuada aplicación de normas y procedimientos en las cuentas por cobrar. No existe gestión de cobro en la organización, por lo que se logró determinar que existe un porcentaje bastante alto considerado como cuentas incobrables dentro de la organización. La aplicación de Controles Internos en la organización tiene muchas limitaciones, y dentro de las más importantes se puede mencionar que la responsabilidad sobre este no está correctamente definida, por lo que se considera que el control interno es deficiente. Los montos de Cuentas por Cobrar presentados en los estados financieros no son

confiables porque en su estrato contienen cuentas consideradas incobrables tomando como referencia el tiempo de vencimiento que tienen.

En la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencias Económicas, se encuentran registradas tesis sobre "Evaluación del control interno de cuentas por cobrar de la facultad ciencias económica, en el periodo 2013-2014, con el objetivo de Evaluar los diferentes manuales y controles internos con que cuenta la Facultad de Ciencias Económica sobre las cuentas por cobrar en el periodo 2013-2014.

La aplicación del instrumento de recopilación de datos permitió la obtención de la información necesaria para conocer la situación actual que presenta la Facultad de Ciencias Económica en el Departamento de Contabilidad en relación a las cuentas por cobrar, en el cual determina que en la misma se necesita un sistema de procedimiento contables para el manejo y control de las cuentas por cobrar, debido a que todo este proceso de cobranza no está plasmado o escrito en ningún manual de la organización En base a los resultados obtenidos, al finalizar este trabajo especial de maestría en contabilidad con énfasis en auditoría, se menciona las siguientes conclusiones:

Del Objetivo Especifico 1. No existen ningún manual o funcionarios que realice el proceso de las cuentas por cobrar, de igual manera, no hay ningún funcionario que lleve el proceso de cobranzas. Al no haber un procedimiento de cuentas por cobrar esto no facilita la eficiencia y eficacia de la cuentas por cobrar. Se requiere de un manual de procedimiento contables para el manejo de las cuentas por cobrar con el fin de hacer correctivos, que son actualmente necesarios para lograr con éxitos los objetivos de la Institución.

Del Objetivo Especifico 2. No existe un proceso de cobro de los clientes, donde determine el tipo de cuenta por cobrar, procedimiento por cada cuenta por cobrar de cada uno de los clientes. Del Objetivo Especifico 3. No existe un proceso de cobro de los clientes, la implementación de un proceso contable para el manejo y

control de las cuentas por cobrar, ofreciendo a los clientes una atención personalizada, obteniendo una mejor precisión, agilidad y exactitud al momento de solicitar su estado de cuenta. Del Objetivo Especifico 4. Falta de comunicación, políticas y controles internos que faciliten el trabajo entre la administración y el departamento de contabilidad ya que hay inconsistencia en las respuestas obtenidas.

1.3 Justificación

El presente estudio se realizó con el fin de evaluar el Control Interno y su incidencia en la gestión, de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (ALMSRN), Año 2016 para promover la correcta evaluación y aplicación de los componentes del sistema de Control Interno en la gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte año 2016. Con el propósito de contribuir a las mejoras continuas, a las áreas que presenten debilidades y fortalecerlas mediante propuestas viables que orienten la correcta tomas de decisiones gerenciales a la vez lograr una eficaz y eficiente gestión municipal.

Resulta de suma importancia que las alcaldías conozcan los beneficios de realizar una evaluación de los componentes del sistema de Control Interno y su Incidencia en la gestión municipal, aplicados en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (AMSRN), “Categoría D” año 2016. Para aplicar un buen control interno y de gestión, es necesario evaluar bajo los componentes del sistema de control interno, para mejorar el desempeño y obtener herramientas que permitan mayor efectividad en todos los procesos de Dirección, Administrativos, financieros.

Conscientes de las evaluaciones del sistema control interno, sus ventajas y como facilitar los procesos para la toma de decisiones correctas, se pretende demostrar los beneficios obtenidos al evaluar los componentes del sistema de control interno, para obtener una delimitación adecuada de las responsabilidades en las diferentes áreas de la Municipalidad, la detección de fraudes u errores y de procedimientos en cada una de las áreas de la Alcaldía Municipal San Rafael del Norte.

Este trabajo beneficiará: A las Alcaldías “Categorías D” y demás Alcaldías de Nicaragua que no estén evaluando los componentes del sistema de control interno y su incidencia en la gestión; para que descubran la importancia de aplicar correctamente los controles en cada una de las diferentes áreas de manera eficaz y eficientemente.

A los Usuarios y población en general; porque conocerán la realidad del trabajo en cada área de la municipalidad.

A los estudiantes y profesionales de áreas Contables administrativas como referencias para sus trabajos en el área Contable de instituciones estatales.

II. OBJETIVOS

General:

Evaluar el Sistema de Control Interno y su incidencia en la Gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega en el año 2016.

Específicos:

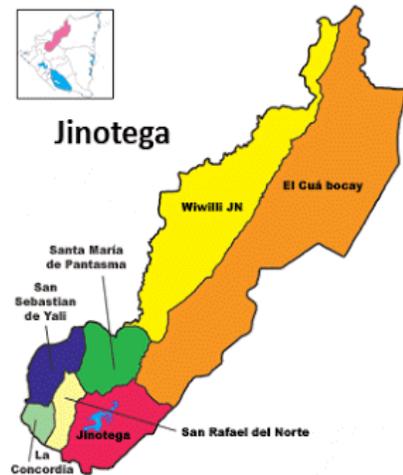
1. Describir el Control Interno y sus componentes en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.
2. Identificar los procedimientos de control interno que se desarrollan en la Alcaldía Municipal de San Rafael Norte.
3. Valorar la incidencia del control interno en la Gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.
4. Proponer el Manual de Control Interno para optimizar la eficacia y eficiencia de la Gestión en la Alcaldía Municipal de San Rafael.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades del Municipio y de la Alcaldía Municipal de San Rafael de Norte.

Figura N° 1. Mapa del Departamento de Jinotega y sus Municipios, se destaca la ubicación de Municipio de San Rafael del Norte

Ubicación geográfica de San Rafael del Norte. Es una de las ciudades más altas de Nicaragua (1,062 msnm) y tiene un clima agradable durante casi todo el año. Fuente: turismo nica, 2009



Sus orígenes se remontan a finales del siglo XVIII. Se comunica con la cabecera departamental (Jinotega) por medio de una excelente carretera pavimentada y con la ciudad de Estelí a través de una carretera no pavimentada. Fuente: Fuente: Gabriel Sánchez Campbell, 2003

Es una población de montaña, siendo sus originarios pobladores, gente blanca, cuyas familias principales eran de origen español, en su mayoría. Un pueblo humilde, sencillo, pícaro, pero y tal vez por lo mismo, mi pueblo ha contribuido a la historia de la sociedad nicaragüense con importantes recursos de cultura, de ética y de patriotismo, de una magnitud insospechada. Aspecto que resulta trascendental al momento de valorar la situación actual de la moral política de mi país.

La Parroquia de San Rafael del Norte es un Monumento artístico, un Gran Palacio a Dios, construido en la época de 1954 a 1978, iniciativa del Padre Odorico D'Andrea. En San Rafael se celebran con particular solemnidad: Semana Santa, el aniversario del Padre Odorico (22 de marzo), la fiesta de San Rafael (29 de septiembre), la fiesta de Nuestra Señora de Guadalupe, la Novena del Niño Dios, entre otras. Fuente: Gabriel Sánchez Campbell, 2003

3.2 Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.

Figura N°2. Edificio de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte

Constitución. El Gobierno y la Administración de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. Departamento de Jinotega, cuya constitución y reformas por decretos fueron derogados mediante la Ley No. 40 denominada Ley de Municipios, Publicada en la Gaceta Diario Oficial N° 162 del 26 de Agosto de 1997.



Fuente: sanrafaeldelnorte.gob.ni

Dicha ley N° 40 y 261 le otorga a la Alcaldía personería jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, autonomía económica y administrativa, sujeta a la vigencia del Ministerio de Hacienda y crédito Público y la Contraloría General de la Republica. Fuente: Gaceta Diario Oficial N° 162 del 26 de Agosto de 1997.

El Municipio de San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega, fue creado como Municipio por Ley del 29 de Octubre 1962, el congreso de la Republica concedió el título de Ciudad a la Cabecera Municipal de San Rafael del Norte, Su Año de Fundación fue en 1848, siendo en ese mismo año por ley el 28 de Enero de 1848 se permitió el traslado de San Rafael del Norte al valle de Chagüite Largo o Sabana Grande, pero esta decisión produjo un conflicto entre sus habitantes, formándose dos grupos, los tradicionalista y los Anti tradicionalista. Los primeros de

apropiaron de los archivos y convencieron a las autoridades locales establecerse en Sabana Grande o Chagüite Largo. Pasaron alrededor de tres años con esa situación, hasta que por ley del 22 de abril de 1851 se decidió conformar dos pueblos separados; San Rafael del Norte y la Concordia, con distintas autoridades.

Fuente: manfut.org/Jinotega/rafael.html

3.3. Disposiciones Generales de la Ley 40

3.3.1 Ley N° 40

Artículo 1. El territorio nacional para su administración, se divide en Departamentos, Regiones Autónomas de la Costa Atlántica y Municipios. Las Leyes de la materia determinan su creación, extensión, número, organización, estructura y funcionamiento de las diversas circunscripciones territoriales.

El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno. Los Municipios son personas Jurídicas de Derecho Público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Artículo 2. La Autonomía es el derecho y la capacidad efectiva de las Municipalidades para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la constitución y las leyes le señalen.

La autonomía Municipal es un principio consignado en la Constitución Política de la Republica de Nicaragua, pero no exime ni inhibe al poder Ejecutivo ni a los demás poderes del estado de sus obligaciones y responsabilidades para con los municipios.

Cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de la circunscripción territorial de cada Municipio, y cualquier función que pueda ser

cumplida de manera eficiente dentro de su jurisdicción o que requiera para su cumplimiento de una relación estrecha con su propia comunidad, debe estar reservada para el ámbito de competencias de los mismos Municipios. Estos tienen el deber de desarrollar su capacidad técnica, administrativa y financiera, a fin de que puedan asumir las competencias que les correspondan

Artículo 3. El gobierno municipal garantiza la democracia participativa y goza de plena autonomía, la que consiste en:

1. La existencia de los Consejos Municipales, Alcaldes, Alcaldesas, Vice-alcaldes y vice-alcaldeza electos mediante el ejercicio del sufragio universal por los habitantes de su circunscripción;
2. La creación y organización de estructuras administrativas, en concordancia con la realidad del Municipio.
3. La gestión y disposición de sus propios recursos con plena autonomía. Para tal efecto, deberá de elaborar anualmente su presupuesto de Ingresos y Egresos;
4. El Ejercicio de las competencias municipales señaladas en las leyes, con el fin de satisfacer las necesidades de la población y en general, en cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de su circunscripción, tomando en cuenta si fuese el caso los intereses de las comunidades indígenas que habitan en ella;
5. El derecho de tener un patrimonio del que podrán disponer con libertad, de conformidad con la ley, sujeto únicamente al control de la Contraloría General de la Republica;
6. Ejercer las demás funciones de su competencia establecidas en la presente Ley y su reglamento. (Ley N°40, 1998)

Los Municipios son personas Jurídicas de Derecho Público. Con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones. La Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, se rige primero por las leyes, en especial por las leyes de sus competencias, entre las que se destacan Ley 40. Que es el marco legal o a las bases legales que deben integrarse entre las que se destacan la población, el territorio y su gobierno.

La parte en materia administrativa se rige por la Ley 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal, la cual abarca todo lo concerniente a nivel jerárquico superior, nivel de Dirección y demás secciones, esta ley describe la forma de usarse para las contrataciones de recursos humanos y su aplicabilidad.

Además existen leyes específicas, reglamentos y normativas internas, que son utilizadas en su momento adecuado para el funcionamiento de las diferentes actividades de la municipalidad. Ejemplo. La Ley 801, es específicamente para las contrataciones administrativas de bienes y servicios, establece el rango y los procedimientos a seguir en cuanto a montos, procedimientos. (Ley N° 801, 2012)

Todas las municipalidades a nivel nacional, y en especial la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, deben regirse por las leyes de su competencia. Entre las que se destacan la Ley. 40. Ley 502 Ley de carrera administrativa municipal, normas (Normas Técnicas de Control Interno), emitidas por la contraloría General de la Republica de Nicaragua), reglamento y demás leyes concerniente a las municipalidades.

Todas las municipales del territorio nacional, deben respetar las leyes, normativas, reglamentos de su competencia. Para que su administración sea transparente, democrática, participativa y que la gestión sea eficaz y eficientemente en todas sus etapas.

3.3.2 Ley N° 40, Ley de Municipios

Disposiciones Generales. Artículo 1. El territorio nacional para su administración, se divide en departamentos, regiones autónomas de la costa atlántica y Municipios. Las leyes de la materia determinan su creación, extensión, número, organización, estructura y funcionamiento de las diversas circunscripciones territoriales.

El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del municipio. El territorio, la población y su gobierno.

Los Municipios son personas Jurídicas de desarrollo público, con plena capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones

Artículo 2. La autonomía es el derecho y la capacidad efectiva de las municipalidades para regular y administrar bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la constitución y las leyes señalen.

La autonomía municipal es un principio consignado en la constitución política de la republica de Nicaragua, que no exime ni inhibe al poder ejecutivo ni a los demás poderes del estado de sus obligaciones y responsabilidades para con los municipios. Cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de la circunscripción territorial de cada municipio, y cualquier función que pueda ser cumplida de manera eficiente dentro de su Jurisdicción o que requiera para su cumplimiento de una relación estrecha con su propia comunidad, debe estar reservada para el ámbito de competencia de los mismos municipios. Estos tienen el deber de desarrollar su capacidad técnica, administrativa y financiera, a fin de que puedan asumir las competencias que le correspondan.

Artículo 3. El gobierno municipal garantizara la democracia participativa y goza de plena autonomía, la que consiste en:

- 1) La existencia de los Consejos Municipales, Alcaldes, Alcaldesas, Vice Alcaldes, Vice Alcaldesas electos mediante el ejercicio del sufragio universal por los habitantes de su circunscripción
- 2) La creación y organización de estructuras administrativas, en concordancia con la realidad del Municipio.
- 3) La gestión y disposición de sus propios recursos con plena autonomía para tal efecto, deberá elaborar anualmente su presupuesto de Ingresos y Egresos

- 4) El ejercicio de las competencias municipales señaladas en las leyes, con el fin de satisfacer las necesidades de la población y en general, en cualquier materia que incida en el desarrollo socio económico de su circunscripción, tomando en cuenta si fuese el caso los intereses de las comunidades indígenas que habitan en ella.
- 5) El derecho de tener un patrimonio propio del que podrán disponer con libertad de conformidad en la ley, sujeto únicamente al control de la Contraloría General de la Republica de Nicaragua.
- 6) Ejercer las demás funciones de su competencia establecidas en la presente ley y su reglamento. (Ley N° 40, 1988)

Las Municipalidades gozan de autonomía, pero esto no inhibe, ni exime de los demás poderes del estado principalmente el poder ejecutivo, ya que las alcaldías municipales de Nicaragua, en especial la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. Sus ingresos son insuficientes con respecto a los egresos. Su sostenibilidad proviene de las transferencias del gobierno central. Otra forma de subsistir son ingresos de las donaciones provenientes de los convenios de cooperación entre países hermanos.

La estructura jerárquica municipal, está conformada por los consejos municipales, en primer orden de acuerdo a la Ley 40, su organigrama, la Ley 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal, Manual de organización y funciones (MOF), que establece que las autoridades Superiores de las Municipalidades.

1. Secretario del consejo municipal
2. Alcaldes, Vice-Alcaldes
3. Auditor Interno

Siendo las demás áreas municipales, subalternos a las autoridades superiores según la Ley 502. Organigrama, Manual de organización y Funcionamiento Municipal.

La Municipalidad cuenta con su patrimonio propio, en cuanto a estructuras fijas, mobiliario y equipos. Cuenta con plan de Inversión Anual. Presupuesto de Ingresos y Egresos. (Ley N° 502, 2004)

En las Municipalidades de Nicaragua, en especial en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. La ley 40 describe la conformación del gobierno municipal, su nivel jerárquico, la participación ciudadana, desarrollo económico, de acuerdo a la ley.

Son los gobiernos los que velan por el desarrollo, la buena administración, la eficacia y eficiencia de las operaciones. Las personas elegidas en un determinado periodo, son los que tienen el derecho, de desarrollar, mejorar, invertir en infraestructura de su municipio, tomar las decisiones correctas, ya que la capacidad de gestión estas en los gobiernos electos y en capacidad de conseguir recursos financieros, para el mejoramiento del municipio.

3.3.3 Base Legal Ley 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal.

a. Regulaciones carrera administrativa municipal/recursos humanos.

Ley N°. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal.

Del objeto de la Ley.

Artículo 1. La presente ley es de carácter general y de orden público y tiene por objeto proveerle a los municipios un sistema público municipal que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente

La ley regula el régimen de carrera administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales que estén clasificados como de carrera de conformidad con el artículo 34 Numeral 18 de la ley de municipios.

Conceptos Básicos

Artículo 2. Para los fines y efectos de la presente ley se establecen los siguientes conceptos básicos:

Administración Municipal: Es la que ejercen los órganos y las estructuras del gobierno municipal, que de acuerdo a ley de municipios, bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa.

Función Pública: Toda actividad, sea de forma temporal o permanente, renumerada o honoraria, realizada por una persona en nombre del estado o al servicio del estado o de sus entidades y en cualquier nivel jerárquico de la administración pública.

Carrera Administrativa Municipal: Es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, para el cumplimiento de ello la ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios de la administración pública municipales y sus órganos de aplicación basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingresos a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargos, demolición, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes de los funcionarios y empleados del sistema de campo.

Serviciadores Municipales de carrera: Todos aquellos ciudadanos que en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como funcionarios y empleados a los municipios y son retribuidos con cargos al presupuesto de los municipios.

Personal de Elección Popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular: Alcaldes@, Vice Alcaldes@ y Concejales@ de conformidad con el artículo 178 de la constitución política

Personal de Confianza: Son aquellos servidores públicos municipales de libre designación para desempeñar solo actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal. Se incluye también al gerente municipal.

Personal Temporal: Son aquellos empleados, que prestan sus servicios a los municipios para cubrir temporalmente cargos cuyos titulares se encuentran en subsidio, descanso pre y post natal, vacaciones, permisos excelencia o están suspenso del cargo

Cargos: Conjunto de funciones y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo

Nivel: Clasificación o posición que se le asigna a un cargo en función de su importancia relativa en la organización

Servicio: Contenido organizativo homogéneo que agrupa cargos por la importancia de la función que desarrollan.

Tipo: Cargos o agrupamiento de cargos específicos u ocupaciones profesionales con funciones o naturaleza similares y elementos de contenidos organizado homogéneos y que permiten identificar distintas intensidades de responsabilidades dentro de un mismo contenido

Plaza: Numero de puesto presupuestado de un determinado cargo clase de Cargo: Los cargos se clasifican por su naturaleza y por sus contenidos funcionales que desarrollan. (Ley N°. 502, 2004)

La Ley N° 502. Ley de carrera administrativa Municipal, es exclusivamente administrativa, ya que esta ley, clasifica los cargos, tipo, servicios. Los derechos y obligaciones concernientes en las municipalidades para la contratación de un recurso humano. Ejemplo. Para ocupar el cargo de responsable de proyecto de la

Municipalidad. Debe seguirse los procedimientos que establece la ley. Identificar al recurso, que cumpla con los requisitos y si en la municipalidad existe el recurso promoverlo, ascenderlo en el cargo, siempre y cuando llene los requisitos al cargo.

Una parte importante que esta Ley hace énfasis es acerca de las faltas leves, muy leves y graves, los pasos a seguir en cuanto a comportamiento de los recursos humanos. Debemos hacer notar que la Ley no es aplicable para las autoridades superiores y personal de confianza de la municipalidad. Se deben regir por el código laboral de Nicaragua.

En la mayoría de las municipalidades no existe la libertad de seleccionar un recurso por sus méritos, donde la ley establece los procedimientos a seguir, más vale un aval del secretario político siempre y cuando exista una vacante de nivel intermedio. Algo muy considerado es la afiliación a un partido político, sin distinción de clores políticos, la fidelidad del recurso es algo muy importante.

La disciplina es una palabra amplia, algunos recursos con una actitud negativa, o con un comportamiento no adecuado al servicio de la municipalidad, la actos incurridos por indisciplina lo que mandata la ley, primero es llamado de atención, si la actitud es recurrente carta compromiso, y si la persona no demuestra un cambio de actitud puede ser removido del cargo o llegar a tomar la decisión del comité evaluador de despedirlo.

Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)

Que en aras de fortalecer el Control Interno diseñado y ejecutado por la administración y otro personal de la Entidad, persigue el cumplimiento de los Objetivos Institucionales a través de una administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado. (NTCI, 2015)

Las Alcaldías Municipales, categoría "D", con el acompañamiento de la Carrera Administrativa Municipal, en aras de cumplir con las disposiciones contenidas en las

Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República y las regulaciones contenidas en la Ley No.502, aprobada el 20 de octubre del 2004, se elaboró y se reformó el Manual de Organización y Funciones de la municipalidad, con el fin de establecer una serie de mecanismos en el mismo, que orienten el proceso en un desarrollo adecuado bajo los mecanismos legales y ordenados de los recursos humanos de la institución. Así como también garantizar una estructura organizativa y funcional, partiendo de la realidad administrativa, técnica y financiera.

3.4 Estructura Organizativa

3.4.1. Misión y Visión

Para conceptualizar, diferenciar y definir la misión y visión de una organización es conveniente enmarcarla dentro de un ámbito más integral. Por ello es conveniente referirse inicialmente a la cultura organizacional.

La Cultura Organizacional comprende el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. Pero estos no siempre son positivos, algunos de los componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí que tenemos "culturas actuales" y "culturas ideales". (Cárdenas, 2007)

Ante el pedido de algunas autoridades de "crear la cultura en una organización", ante una aparente ausencia de esta, es preciso advertir que todas las estructuras conformadas por humanos tienen su cultura; desde este punto de vista, entonces, las culturas no se crean, existen. (Cárdenas, 2007)

Desde otra lógica, las culturas se crean en el sentido de que se van esculpiendo día a día, con las acciones de todos, dirigentes y personal en general. Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, con la permanente interacción entre líderes y colaboradores y actores externos: proveedores y clientes, influenciados por las políticas de la empresa.

El concebir la cultura organizacional como resultado de la interiorización de la visión y misión por parte de los integrantes de una organización posibilita entender este proceso como interrelación. Sin embargo, algunos directivos enfocan su énfasis en el aspecto formal de la organización, soslayando el aspecto informal de esta.

En un iceberg, apenas sobre la superficie se divisa el 100% de la masa total. En la empresa existe el llamado "Efecto Iceberg" que analiza los 2 aspectos: lo formal y lo informal de la organización, ponderando a cada uno de ellos. El 30% de la empresa está compuesto por lo formal; esto es, la misión, visión objetivos, y la planificación estratégica en sí misma; mientras que el 70% restante corresponde a lo informal que incluye los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros. (Cárdenas, 2007)

Según Jack Fleitman (2006), hay muchas diferencias entre misión y visión. Por ejemplo, algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa, otros creen que la visión yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva, y en contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

La misión es como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos. Ejemplo: Mediante estrategias mixtas en lo humano, técnico y organizacional. (Thompson y Strickland, 2006)

Todo el entorno de la organización interviene en la visión, por parte de los accionistas a saber qué estrategia aplicar, a los empleados, averiguar qué es lo que quieren para sí y para la organización, y los clientes, proveedores externos, ver cuál es el valor agregado que da la organización a la comunidad. Para un emprendedor

que quiere crear una empresa, le será útil la visión para continuar la lógica estratégica de su iniciativa y para tomar las decisiones correctas.

En el caso de una empresa que está pasando por un momento de dificultades, este ejercicio sirve para fijarse un nuevo plan estratégico. En el caso de un período de desarrollo exitoso de la empresa, será útil para realizar un auto análisis y para evitar caer en la autosatisfacción y el exitismo.

Cabe destacar que la visión no sólo debe ser individual, cuando se habla en términos de organización también se refiere a la acción colectiva o grupal, dado que una persona es un todo como individuo, pero una parte como miembro de un grupo. Por tanto, son importantes tanto las acciones diarias de los individuos –misión- para llegar a la visión como la acción en conjunto. (Thompson, 2006)

3.4.2 Organigrama

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

3.4.3. Concepto Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarse a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación necesarios para el buen desempeño de las tareas, con base en las técnicas correspondiente al diseño de la organización. Las personas que tienen actividades en común deben desempeñarse y cumplir actividades comunes. Estas deben diseñarse lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. De este modo cada empleado cumplirá con sus funciones. Pero sin perder de vista el objetivo del grupo. Por lo tanto la estructura organizacional cumple con tres funciones básicas; 1. Producir resultados y objetivos; 2. Superar las diferencias individuales; es decir, hacer que las personas se adopten a las exigencias que le imponen la organización; 3. Ser medio para ejercer el poder. (Hall, 1996)

3.4.4. Manual de Procedimientos

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

"Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (Melinkoff, 1990)

3.4.5. Manual de Funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los

trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Sánchez González, 2012)

3.4.6. Tipos de organigrama:

Los organigramas generales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos.

No obstante, aunque esta es una clasificación generalizada de los tipos de organigramas existentes en base a lo que son las funciones que se realizan en cada área, no podemos pasar por alto tampoco el hecho de que existe otra tipología que gira en torno a lo que es la estructura de aquellos.

Partiendo de esta premisa nos encontramos con los siguientes tipos:

1. *Organigrama horizontal.* Se caracteriza por el hecho de que en él lo que son las jerarquías se muestran de izquierda a derecha.
2. *Organigrama vertical.* En su caso, las citadas jerarquías se presentan en forma de pirámide, es decir, arriba estará la autoridad más importante y abajo el trabajador con menos poder de decisión.

3. *Organigrama circular*. El centro del mismo es la autoridad más importante dentro de la entidad o compañía y partiendo de él se van formando los círculos que van representando al resto de miembros de aquella en base a su poder y cargo.

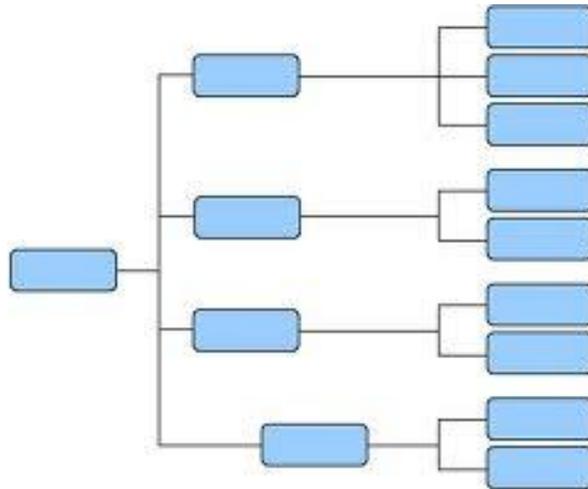
4. *Organigrama mixto*. Este tipo se caracteriza por ser una mezcla de los dos primeros tipos citados (Perez Porto, 2009)

Los organigramas son el reflejo de cómo está organizado la institución, nivel jerárquico que ocupa cada una de las áreas para los cuales fueron creados. También se expresa el grado o nivel jerárquico que ocupa dentro de una institución, cada área creada en un organigrama tiene diferentes funciones y las personas que la ocupan un determinado cargo deben dominar sus funciones para la puesta en prácticas y llevar por la dirección correcta todas las actividades.

Muchos funcionarios desconocen el significado del organigrama, tal vez por falta de interés, nivel de escolaridad, principalmente en los niveles superiores que es donde debería tener mayor conocimiento.

Horizontales: en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titulas en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representas mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordena en columnas. A continuación en la figura 3 se presenta el esquema de un organigrama vertical.

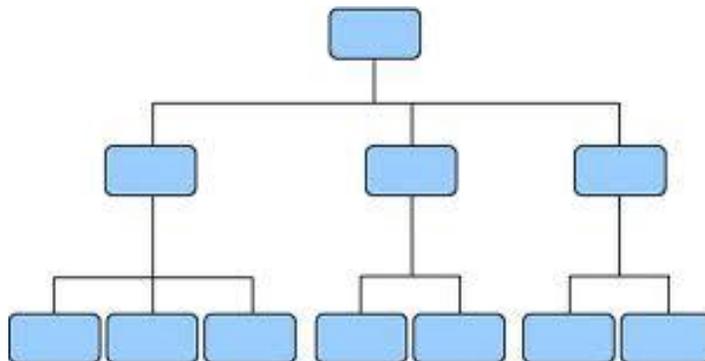
Figura 3: Esquema de Organigrama horizontal



Fuente: Enciclopedia de Tipos, 2016

Verticales: las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada. La figura 4 presenta un esquema de organigrama horizontal

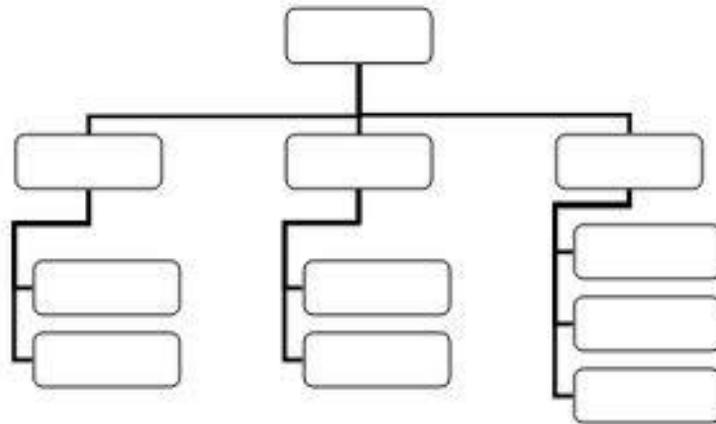
Figura 4: Esquema de organigrama vertical



Fuente: Enciclopedia de tipos, 2016

Mixtos: estos son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue. En la figura 5 se presenta el esquema de organigrama mixto.

Figura 5: Esquema de organigrama vertical



Fuente: Enciclopedia de Tipos, 2016

El tipo de organigrama que es utilizado a nivel nacional en las Alcaldías Municipales categoría D, es vertical. Ya que el nivel superior es el consejo municipal, seguido de la secretaria del consejo a la par el Auditor Interno. Alcaldesa y posteriormente vice alcaldesa. Seguidamente las demás áreas administrativas.

Tiene su organigrama de tipo vertical, este representa la jerarquía y obediencia que le deben a las autoridades superiores, las demás áreas administrativa que conforman el organigrama.

Toda solicitud hecha por las máximas autoridades (Alcaldesa Municipal) se debe de cumplir siempre y cuando este en derecho que corresponda. El estado de situación financiera de las cuentas bancarias una vez solicitada por la máxima autoridad, debe ser correspondido a la brevedad posible.

No se debe negar ninguna información que la máxima autoridad solicite y/o autorice al igual que aclararle el estado de situación financiera, al igual que una aprobación de una ayuda económica, viatico. Entre otros.

3.4.7. Objetivos Empresariales

Un objetivo empresarial es, en el mundo de la empresa, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades. (Evans Cayce, 2007)

Ejemplos de objetivos empresariales

Para mostrar ejemplos de objetivos empresariales es necesario distinguir entre los distintos tipos de objetivos que se suelen establecer en una empresa: Algunos ejemplos de objetivos general de una empresa son: aumentar la rentabilidad, ser el líder del mercado e incrementar las ventas. Ejemplos de objetivos específicos de una empresa pueden ser: obtener una rentabilidad anual del 20 % o aumentar las ventas trimestrales en un 15 %. En función del alcance en el tiempo de los objetivos, se pueden presentar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales:

3.4.8. Características de un objetivo empresarial

A pesar de que existen distintos tipos de objetivos empresariales, de una forma genérica se pueden identificar una serie de características. Una de ellas es la claridad y especificidad. Otras de las características es el realismo, es decir, los objetivos definidos deben ser alcanzables, aunque al mismo tiempo deberían ser capaces de generar un nivel de motivación suficiente. Además, los objetivos empresariales deben ser de alguna forma medibles en términos cuantitativos, para facilitar la función de evaluación y control.

3.4.9. Funciones de un objetivo empresarial

Para destacar la importancia de los objetivos empresariales, se pueden indicar algunas de sus funciones. Una de ellas es orientar y coordinar la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa a distintos niveles. Además, los objetivos son un punto de referencia para realizar una evaluación y control de los resultados obtenidos.

Los objetivos empresariales también ayudan a motivar a los trabajadores de la empresa, permitiéndoles conocer, clarificar e identificar los resultados que se esperan alcanzar.

Del mismo modo, permiten dar a conocer a elementos externos de la empresa los propósitos e intenciones de la entidad.

En toda entidad pública o privada debe existir objetivo general y objetivos específicos los cuales deben estar interrelacionado con la misión y visión, planes estratégicos. Deben ser medibles en el tiempo, lo que se pretende conseguir como grupo meta, de acuerdo a la naturaleza de la entidad.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. No se cuenta con objetivo general y específicos en sus manuales de organización y funciones. Solo se cuenta con la Misión y Visión.

3.5 Control Interno

3.5.1. Concepto de control interno

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. (Catacora, 1996)

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de

asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. (Blanco, 1988)

Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado" (COSO, 1992), fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- 1. Efectividad y eficiencia en las operaciones.**
- 2. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.**
- 3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables** (COSO, 1992)

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus

actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control. (Marin, 1997)

Control Interno. Comprende el plan de organización de una entidad, sea pública o privada. Dentro del plan de organización, están el cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos, normativas, organigrama, Manual de funciones administrativas, contable, para cada una de las áreas.

Cada unidad, dirección y sección cuenta con control interno. Ejemplo.

El área de la Alcaldesa Municipal. En sus funciones esta las siguientes que es equivalente al control interno:

- Dirigir y presidir al Gobierno Municipal.
- Representar legalmente al Municipio.
- Nombrar Delegados del Municipio ante las instancias de coordinación interinstitucional, públicas y privadas.
- Dictar y publicar bandos y acuerdos.
- Publicar las Ordenanzas y Resoluciones Municipales aprobadas por el Concejo.
- Promover la participación e inserción del Municipio en todo proceso de planificación de nivel superior al municipal.
- Convocar y presidir las sesiones del Concejo Municipal.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas por el Concejo Municipal.
- Elaborar y presentar al Concejo Municipal para su aprobación el proyecto de presupuesto anual, así como sus reformas o modificaciones.
- Elaborar y presentar al Concejo Municipal para su aprobación el Proyecto de Plan de Arbitrios, así como sus reformas o modificaciones.
- Dar a conocer a la población el Presupuesto Municipal, sus reformas o modificaciones, al informe final sobre su ejecución y otros documentos que el Concejo Municipal determine.
- Administrar la prestación de los servicios públicos de competencia municipal.

- Autorizar los pagos y disponer los gastos previstos en el Presupuesto Municipal y sus modificaciones aprobadas por el Concejo.
- Rendir cuentas al Concejo Municipal y a los ciudadanos de la gestión económica desarrollada conforme al Presupuesto Municipal.
- Someter a la consideración del Concejo para su discusión y aprobación las operaciones de crédito municipal.
- Solicitar al Concejo Municipal la autorización para la enajenación de bienes o derechos particulares del Municipio, de conformidad con la legislación de la materia.
- Organizar, dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios y obras municipales, con participación ciudadana.
- Dirigir ejecutivamente la administración y al personal de servicio de la municipalidad y realizar su contratación dentro de los límites presupuestarios, de acuerdo con la ley que regule la carrera administrativa municipal, salvo lo dispuesto para el caso del Auditor Interno del Gobierno Municipal. En la dirección de la administración municipal, el Alcalde elabora, junto con los responsables de las áreas, los planes y las metas anuales de cada unidad administrativa y controla su cumplimiento.
- Nombrar y remover en su caso al Registrador del Estado Civil de las Personas y dirigir el trabajo de la dependencia a su cargo, con apego a la ley de la materia y a la dirección normativa y metodológica del Consejo Supremo Electoral.
- Resolver los recursos administrativos de su competencia.
- Sancionar las infracciones y los reglamentos, ordenanzas, acuerdos y demás disposiciones municipales, de conformidad con lo que ellos establezcan.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.
- Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de instancias administrativas en el ámbito territorial del Municipio.
- Promover y mantener la comunicación con todos los sectores de la sociedad civil.

- Dirigir el Comité Municipal de Emergencia y promover la integración de la población en la organización de la defensa civil del Municipio.
- Acordar con la Policía Nacional las medidas necesarias para el aseguramiento del orden público y las labores meramente municipales, de conformidad con la ley.
- Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de relaciones de hermanamiento con municipios y ciudades del país y de otros países; asimismo, fomentar la solidaridad o cooperación internacional y la ayuda técnica y económica de acuerdo a las leyes.
- Las demás que le señalan la presente Ley y su Reglamento y las que le confieran otras leyes. (Alcaldía San Rafael del Norte, 2013)

En las Municipalidades, y en especial en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. El control interno es poco conocido, tal vez por la terminología, muchos funcionarios desconocen el término del significado de control interno, pero otros funcionarios de manera empírica manejan el significado de control interno, unos relacionan el control interno con las diferentes actividades que realizan para cada una de las diferentes áreas. Por ejemplo el despacho de la Alcaldesa Municipal. El control interno que ella maneja. Es que debe autorizar los bandos municipales, autorizar los pagos, rendir cuenta al consejo municipal. Entre otras. Algo muy importante que debe dominar todo funcionario, son las funciones que le corresponden y en su totalidad.

3.5.2 Clasificación del control interno

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

a) Control Interno Administrativo

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo se establece de la siguiente manera:

La palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc. El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos. (Jara, 2009)

b) Control Interno Contable

Comprende aquella parte del control interno que influye directa o indirectamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Las

finalidades asignadas tradicionalmente al control interno contable son dos:

- a) la custodia de los activos o elementos patrimoniales;
- b) salvaguardar los datos y registros contables, para que las cuentas anuales o estados contables de síntesis que se elaboren a partir de los mismos sean efectivamente representativos —constituyan una imagen fiel— de la realidad económico-financiera de la empresa. Habrá de estar diseñado de tal modo que permita detectar errores, irregularidades y fraudes cometidos en el tratamiento de la información contable, así como recoger, procesar y difundir adecuadamente la información contable, con el fin de que llegue fidedigna y puntualmente a los centros de decisión de la empresa. Sin una información contable veraz ninguna decisión económica racional puede ser tomada sobre bases seguras, ni tampoco podrá saberse si la política económica empresarial se está ejecutando correctamente. (La gran Enciclopedia de Economía, 2006-2009)

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

El control contable está descrito también el SAS Número 1 de la así: El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para
 1. Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y
 2. mantener la contabilidad de los activos.

- c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

El control interno administrativo y contable, primero debería existir un comité de auditoría. Que tendría las facultades. Para solicitar los reportes de las operaciones de cada una las diferentes áreas. Valorar y tomar las decisiones correctas, darles seguimiento y puesta en prácticas de las recomendaciones internas y externas emitidas por auditoria interna y externa.

3.5.3 Tipos de Controles Internos

Atendiendo al momento de su aplicación, existen los siguientes tipos de control organizacional:

Los controles preventivos, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se han proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.

El control preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se

dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán dónde se encuentra el error.

Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las auditorías contables, estadística, contabilidad, entre otros.

En las municipalidades son aplicables estos tipos de controles, ya que los preventivos se realizan a través de capacitaciones. Los recurrentes los realizan a diarios, y los controles posteriores. Únicamente la realizan la unidad de auditoría interna y externa, pero existe la debilidad que a la fecha de este estudio no existe la conformación de un comité de auditoría.

3.5.4. Fuentes de Control

Según, Hellriegel (2009), las fuentes de control básicas son cuatro: Grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

El control de los grupos interesados, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de

fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

El control organizacional se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sean preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

El control grupal se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

El autocontrol individual consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconsciente. La llamada ética profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cuál sea la profesión, se espera que ejerza el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión. (Hellriegel, 2009)

3.6. Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI)

Contraloría General de la República.

Capítulo Preliminar de las NTCI

1. Obligatoriedad y Compatibilidad de la Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR).
2. El Capítulo III, pertenece a los Aspectos Administrativos referidos a la verificación y técnicas de aplicación y certificaciones para el cumplimiento de las NTCI.

Apéndice I, contiene un Glosario que facilita la comprensión de los términos utilizados en las NTCI. Apéndice II, corresponde a las Actividades de Control Aplicables a los Sistemas de Administración para los siguientes Sistemas de

Administración: Organización Administrativa, Administración de los Recursos Humanos, Planeación y Programación, Presupuesto, Administración Financiera, Contabilidad Integrada, Contratación y Administración de Bienes y Servicios, Inversiones en Programas y Proyectos, y Tecnología de la Información. Apéndice III, consiste en un conjunto de Cuestionarios para la Evaluación de Control Interno por Componentes, basado en las NTCl, el cual facilitará la labor de diseño y supervisión del Sistema de Control Interno en las Entidades, con el objeto de mitigar los riesgos y cumplir de conformidad con las leyes y demás disposiciones jurídicas aplicables.

Fundamentos de las NTCl

Las NTCl han sido actualizadas sobre la base de nuevas disposiciones del Marco Integrado de Control Interno, COSO1 2013, el cual enfatiza que los cinco componentes del COSO original (base para la estructura propuesta por INTOSAI) deben estar presentes y funcionando conjuntamente de manera integrada; además se formalizan con carácter obligatorio los 17 principios relevantes que ayudan a describir los conceptos y prácticas claves asociadas a cada componente de Control Interno bajo el modelo COSO.

3.6.1 Concepto de las NTCl

Las NTCl definen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el Control Interno del Sector Público y proveen las bases para que los Sistemas de Administración (SA) puedan ser evaluados. Mediante la correcta aplicación de las Normas se alcanzan los objetivos del Control Interno.

El denominado "INFORME COSO", publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes sobre Control Interno. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission of Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las

siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA). La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Veinte años después de su emisión original, en mayo de 2013, COSO publicó la actualización al Marco Integrado de Control Interno, COSO 2013, que sustituye al anterior COSO 1992. (Organizations, 2013)

3.6.2 Objetivos de las NTCI

1. Servir de marco de referencia para diseñar y/o ajustar los Sistemas de Administración de las Entidades del Sector Público, lo cual implica la preparación de Manuales Normativos e Instrumentos de Regulación Específicos que incorporen estas Normas.
2. Servir de instrumento para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de los Sistemas de Administración en función del Control Interno, y por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en todos los niveles sobre el Control Interno, administración de riesgos y todo lo relacionado al cumplimiento de las Normas.

3.6.3 Marco Legal de las NTCI

3.6.3.1 Fundamento para el desarrollo de las NTCI

De conformidad con lo dispuesto en los Artículos 154 y 155 numeral 1) de la Constitución Política, la Contraloría General de la República es el Organismo Rector del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado. Corresponde a la Contraloría General de la República: Establecer el Sistema de Control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.

La Ley N° 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, en los Artículos: 9, numeral 2), literal a) y 30, numeral 1) establece las Atribuciones y Funciones; y el Marco Normativo General para regular el funcionamiento del Sistema de Control y Fiscalización; la CGR expedirá las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), que constituyen el Marco de Referencia mínimo obligatorio. De acuerdo con lo anterior, la CGR en cumplimiento de sus funciones constitucionales y legales ha actualizado las NTCI que se detallan en el presente documento.

Fundamento para la actualización de los Sistemas de Administración (SA)

De conformidad a la Ley No. 681, Título VI de la “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”, el Art. 102 establece que “Cada entidad y organismo público tiene como deber fundamental, el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales de conformidad con el ordenamiento jurídico, mediante la utilización de los medios y recursos asignados y la aplicación de los sistemas establecidos en esta ley.” De igual forma, el Art. 103 establece en el segundo párrafo, inciso 4) y 5) respectivamente que la Máxima Autoridad y Titulares de cada Entidad y Organismo tiene que cumplir con los deberes de: “Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración y de control interno; y Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.” A partir de lo anterior se puntualiza: 1. El diseño y funcionamiento del Control Interno de la Entidad, constituyen deberes de la Máxima Autoridad y Titular.

Capítulo I. Marco Legal de las NTCI

La Máxima Autoridad y Titular debe cumplir y hacer cumplir lo previsto en las NTCI, por constituir una Norma expedida por la CGR. Por consiguiente deberá ordenar y cerciorarse de que se efectúen las actualizaciones correspondientes como acatamiento de dicha Norma.

Responsabilidad por falta de actualización de los Sistemas de Administración (SA)

No actualizar los Sistemas de Administración conforme lo previsto en las presentes Normas constituye incumplimiento de la Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”, que en su Artículo 103, numeral 5) establece como deberes de las Máximas Autoridades y Titulares: “Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público”. En virtud de lo anterior, la Máxima Autoridad y Titular de la Entidad, podrán hacerse acreedores de las sanciones previstas en la Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”.

3.6.3.2 Facultades y Obligaciones de la CGR

- a) Verificar, evaluar y certificar la implantación de las NTCI y actualización de los Sistemas de Administración.
- b) Proporcionar inducción y coordinar la capacitación técnica de los Servidores Públicos de las Entidades para el ajuste en las NTCI.
- c) Verificar mediante el Control Externo Posterior, entre otros, si el Sector Público ha establecido y tiene en funcionamiento el SA y la UAI, articulados con las NTCI y con la Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”

Obligaciones del sector público

1. Efectuar los ajustes y diseños necesarios en sus SA y en las U A I, a fin de que se articulen a la Ley No. 681 “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado” y a las NTCl.
2. Poner en funcionamiento sus SA y conformar y fortalecer las UAI.
3. Autoevaluar periódicamente sus SA y las UAI, introduciendo los cambios necesarios para su mejoramiento continuo.
4. Facilitar tanto a sus Auditores Internos como a los Servidores Públicos de la CGR debidamente acreditados, la información que les permita evidenciar la existencia y funcionamiento de las NTCl en los SA.
5. Remitir a la CGR, los resultados de las autoevaluaciones semestrales, en los que se indique que sus SA y las UAI, están cumpliendo con los requerimientos previstos en las NTCl.

Ámbito de aplicación

Las NTCl se aplican a todas las Entidades que conforman la Administración Pública como las define el Artículo 3 de la Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”, así como las Empresas Públicas y demás Entidades de carácter estatal.

El alcance de las NTCl incluye los Controles Internos incorporados en los Sistemas de Administración para planificar y programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones y las UAI, exceptuando el Control Externo Posterior y el Control Interno Posterior Independiente de los Sistemas de Administración (SA), los que se desarrollan con las metodologías previstas en las NAGUN y el MAG.

3.6.3.3 Aspectos Técnicos de las NTCI

Definición y objetivos del Control Interno

La siguiente definición y otros conceptos generalmente aceptados, constituyen los fundamentos de las NTCI. Control Interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima Autoridad, la Administración y demás personal de una Entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la Entidad los cuales deberán ser ubicados en las categorías siguientes:

1. Administración eficaz, eficiente y transparente, de los recursos del Estado.
2. Confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas.
3. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a las posibles pérdidas. Confiabilidad de la información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas: Comprende la calidad de la información financiera y no financiera, interna y externa, y debe abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por las políticas propias de la Entidad. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables: Se refiere al cumplimiento de leyes y regulaciones generales y particulares a las que está sujeta la Entidad.

Conceptos fundamentales sobre Control Interno

En la definición de Control Interno se destacan los siguientes aspectos fundamentales:

- a) El Control Interno es un **proceso**. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Incluye una serie de acciones que ocurren en el desarrollo de las operaciones de la Entidad. Este debe reconocerse como una parte integral de los

sistemas que utiliza la Administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado dentro de la Entidad. En este sentido, el Control Interno se construye como una parte de su estructura para ayudar a la Administración en el manejo de la Entidad y, para lograr sus objetivos y metas. (NTCI, 2015)

Un proceso: El Control Interno es definido como un proceso, ya que a través de una serie de actividades incorporadas en los procesos direccionales, misionales y de apoyo de la Entidad, permiten asegurar razonablemente su funcionamiento.

Como proceso requiere de insumos y recursos de acuerdo a las características específicas de la Entidad, entre ellos el más importante y a la vez el más vulnerable es el recurso humano, es por ello que la definición de responsabilidades dentro de los controles es parte crucial para el éxito de los mismos, puesto que está formalmente constituido dentro de las Normas, Políticas, Planes Estratégicos que están conformados por la Visión, Misión, Objetivos, Metas, Actividades, Procedimientos, Manuales y Guías que definen el actuar de la Entidad. La repetitividad del control permite disponer de información que refleje lo adecuado de su comportamiento y/o detectar las variaciones que puedan ser signos de alertas que afecten la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales.

El Control Interno, como proceso es medible y en función de la estrategia y oportunidad de los resultados de la medición, provee bases sustantivas para la toma de decisiones estratégicas o técnicas que requiera la Entidad.

b) El Control Interno es ejecutado por **personas**. La parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el Control Interno funcione. (NTCI, 2015)

Personas: Control Interno es ejecutado por la Administración, la cual comprende a la Máxima Autoridad, Directores y demás personal de la Entidad, definiendo para cada nivel de la Administración el papel que debe desempeñar, el cual es trascendental para que su funcionamiento sea efectivo. La Máxima Autoridad y Directores deben establecer los objetivos de la Entidad, seleccionar y divulgar la estrategia para cumplir su misión y visión, definir la tolerancia y el riesgo, que son las bases para determinar el Control Interno necesario para la consecución de sus objetivos.

La Administración debe seleccionar, desarrollar e implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos, llevándolo al nivel de aceptación definido por la Máxima Autoridad y Directores. Es importante que estén definidas claramente las responsabilidades y límites de autoridad, para que el Control Interno sea adoptado e implementado con efectividad y que las personas tengan claridad sobre la alineación que existe entre lo que realizan, el propósito del control y la contribución hacia el cumplimiento de los Objetivos de la Entidad. Por otra parte, la Administración, en función de su criterio profesional, debe evaluar la efectividad del Control Interno.

c) Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente **seguridad razonable**, no seguridad absoluta. Razones como la relación beneficio-costos y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control. (NTCI, 2015)

Seguridad Razonable: El Control Interno por estar en un ambiente dinámico le obliga a estar en constante cambio, es por ello que no existe Control Interno perfecto, conllevando a que solamente pueda proporcionar seguridad razonable a la Administración de conseguir los objetivos de la Entidad. La probabilidad de alcanzar los objetivos está directamente vinculada al involucramiento de la Máxima Autoridad en los procesos estratégicos, la efectividad de la toma de decisiones y la madurez del Sistema de Control Interno implementado. Un adecuado Entorno de Control, una Metodología de Evaluación de Riesgos implementada, un Sistema de Elaboración y Difusión de Información oportuna, fiable, y un proceso de Monitoreo eficiente,

sumados en las Actividades de Control efectivas, son herramientas fundamentales para el fortalecimiento del Control Interno que coadyuvan a un buen funcionamiento del Sistema de Administración.

d) El Control Interno está diseñado para la consecución de **objetivos** en una o más categorías separadas pero interrelacionadas con los Planes y Políticas de la Entidad. (NTCI, 2015)

Objetivos: La Entidad fija su Visión y Misión, estableciendo los Objetivos Estratégicos que espera alcanzar y las Estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la Entidad, como un todo, o específicos para las actividades de ésta. Los objetivos estratégicos deben proporcionar las metas medibles hacia las que la Entidad desarrollará. Es responsabilidad de la Máxima Autoridad y Directores establecer los objetivos estratégicos de la Entidad, y es necesario fijarlos con carácter previo al diseño e implementación del Sistema de Control Interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos. Estos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades, y expectativas de la Entidad.

Los objetivos deben ser ubicados dentro de tres categorías:

- a) Operativos, deben reflejar el entorno institucional en que se desenvuelve la Entidad; y están relacionados con el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos, para la consecución de los objetivos de la misma.
- b) Información, hace referencia a la calidad de la información financiera y no financiera, interna y externa, y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por las políticas propias de la Entidad.
- c) Cumplimiento, relacionado con el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables por parte de la Entidad. Esta categorización permite el énfasis en aspectos separados del Control Interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una

categoría) orientan la diversidad de necesidades de la Entidad y pueden ser responsabilidades directas para todo Servidor Público de las diferentes dependencias de la misma.

e) El Control Interno es adaptable a la **estructura de la Entidad**, es flexible no importando su tamaño y fin que persigue. (NTCI, 2015)

Estructura de la entidad: La estructura organizativa de la Entidad debe estar relacionada con los objetivos de la misma, ya que sumado a los Componentes de Control Interno determinan el ámbito de aplicación de éste. Este incluye todos los niveles de la Entidad desde la ubicación de la Máxima Autoridad, unidades estratégicas y operativas. Las actividades de las Entidades deben estar orientadas hacia el interés general, sin privilegios otorgados a personas o grupos especiales. (NTCI, 2015)

La estructura deberá contemplar los procesos de Administración y Gobierno que permitan crear la atmósfera necesaria para que pueda funcionar de forma efectiva el Control Interno. Los elementos de Gobierno deben incluir la Visión, Misión, Objetivos y Metas de la Entidad, actividades de dirección para garantizar la efectividad del establecimiento de la estrategia, la supervisión de la planificación y las operaciones de la misma. La Administración deberá establecer la estrategia articulada para lograr los objetivos de la Entidad que relacionados con sus metas y los elementos de Gobierno, proporcionan la orientación de la Entidad y en su conjunto crean el marco de referencia necesario para la Gestión de Riesgos y Control Interno. Dentro de su estructura, toda Entidad deberá contemplar que su Administración incluya las actividades que mantengan una mejora continua, basándose en el círculo de Deming, que incluye los siguientes elementos: Planificación, Ejecución, Monitoreo y Adaptación.

3.6.4 Aspectos Técnicos de las NTCI

Planificación: Incluye las metas y planes específicos para el logro de los objetivos de la estrategia general. Determina los objetivos alcanzables, a través de la implementación y ejecución de la estrategia con la planificación específica.

Ejecución: Consiste en las operaciones centrales de la Entidad, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que los planes funcionen y cumplan con lo esperado de acuerdo con los valores y la estrategia de la Entidad.

Monitoreo: Involucra a las actividades establecidas por la Administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones en relación con el Plan Estratégico e incluyendo un nivel aceptable de riesgo. Las actividades de monitoreo consideran tanto las medidas de rendimiento que demuestran el progreso hacia el logro de los objetivos de la Entidad, así como las métricas del riesgo para asegurar que se mantienen en los niveles aceptables. **Adaptación:** Requiere de los procesos mediante los cuales se exigen acciones de seguimiento y corrección, traducidos a cambios que deberán ser ejecutados en la estrategia corporativa, planes de trabajo o tácticas de ejecución. Este elemento es esencial puesto que determina la capacidad de recuperación y agilidad de la Entidad de atender un cambio, en un entorno en constante variación. (NTCI, 2015)

3.6.5 Forma de ejecución del Control Interno

El Control Interno se ejecuta de manera previa y posterior. *El Control Interno Previo* es diseñado para evitar eventos no deseados. Es por ello que los Servidores Públicos responsables de las operaciones, en cada una de las Unidades Organizacionales de la Entidad, deben ejercer el Control Interno Previo, entendiéndose por éste, el conjunto de métodos y procedimientos diseñados en los procesos de operación y aplicados antes de que se autoricen o ejecuten las operaciones o actividades o de que sus actos causen efecto, con el propósito de

establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad, en función de los Fines, Programas y Presupuestos de la Entidad.

El Control Interno Posterior, es diseñado para identificar y descubrir eventos no deseados después que han ocurrido; una actividad de detección podrá ocasionar una corrección de información en algunos casos, pero la principal actividad es la creación, modificación o mejora del control que mitigará el riesgo evitando la repetición del suceso a futuro. Los Directores o Jefes de cada Unidad de una Entidad son los responsables de ejercer Control Interno Posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados por las operaciones o actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlas para mejorarlas.

El sentido de posterior no debe entenderse como alejado del tiempo real en que ocurren las operaciones. Los Sistemas de Administración deben contemplar en los procedimientos que se utilizan para realizar las operaciones, normas específicas para asegurar que al tiempo que se cumplen las transacciones, se obtiene seguridad de que se alcanzan los resultados esperados.

3.6.6 Principios y puntos de enfoque

Las Normas Técnicas de Control Interno están estructuradas en los componentes que define el modelo de Control Interno COSO:

Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión-Monitoreo.

Para cada componente se tienen establecidos una serie de principios que representan los conceptos fundamentales del mismo, es por ello que forman parte de las Normas Específicas de Control Interno. Los principios contienen una serie de puntos de enfoque que detallan las características de los mismos, y servirán para determinar la efectividad del Control Interno. Es fundamental que cada principio esté

presente y funcionando, en consecuencia el componente relacionado estará presente y funcionando, por lo que estos términos deberán entenderse de la siguiente manera:

- **Presentes:** Los componentes y principios relevantes existen en el diseño y en la implementación del Sistema de Control Interno, para lograr los objetivos especificados.

- **Funcionando:** Los componentes y principios relevantes continúan existiendo en la dirección del Sistema de Control Interno para lograr los objetivos especificados. Todos los puntos de enfoque detallados, no son obligatoriamente requeridos para valorar la efectividad del CI, ya que la Administración puede determinar que algunos de estos no sean relevantes lo que conlleva a identificar y considerar otros.

Estructura del control interno

La estructura del Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los Objetivos de la Entidad (operativos, de información y cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de entidad, división, unidad operativa y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno de la NTCI. Debe tenerse en cuenta que la falta o deficiencia de alguno de los componentes, el alcance inadecuado o incorrecta estructura organizativa, pondrá en riesgo el logro de uno o más de los objetivos de la Entidad.

3.6.7 Componentes del Control Interno

- a. Entorno de Control***
- b. Evaluación de Riesgos***
- c. Actividades de Control***
- d. Información y Comunicación***
- e. Supervisión - Monitoreo***

Entorno de Control

El Entorno de Control apropiado persigue establecer y mantener un ambiente mediante el cual, se logre una actitud positiva de respaldo de las personas hacia el Control Interno, crea conciencia en los Servidores Públicos de todos los niveles, sobre la relevancia de la integridad y los valores éticos, la necesidad de una estructura organizativa alineada en correspondencia a los objetivos de la Entidad, cultura de enfoque a riesgos y atención a los mismos, la adecuada asignación de responsabilidades para el logro de los objetivos de la Administración. (NTCI, 2015)

Evaluación de riesgos

Se centra en identificar y analizar los riesgos considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la Entidad, de tal forma, que se disponga de una base para dar respuesta a los mismos a través de una adecuada administración.

Actividades de control

Establecer y ejecutar Actividades de Control, para contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad.

Información y comunicación

La Información debe registrarse con las características de calidad y seguridad que se requiera de acuerdo con su tipo y medio de comunicación; presentada a la Máxima Autoridad y demás personal dentro de la Entidad de forma oportuna, útil para cumplir con sus responsabilidades, incluyendo las relacionadas con el Control Interno.(NTCI, 2015)

Supervisión –Monitoreo

Evaluar el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente; sus resultados son comunicados a los responsables de aplicar las medidas correctivas, incluyendo a la Máxima Autoridad según corresponda, y

supervisar que las deficiencias hayan sido corregidas correcta y oportunamente. (NTCI, 2015)

3.6.8 Normas Específicas del Control Interno

El Ambiente de Control deberá proveer la estructura y disciplina para la actuación de los Servidores Públicos de la Entidad. La Máxima Autoridad y sus Directores o Jefes de Unidades Administrativas, deben establecer y mantener un ambiente mediante el cual se logre una actitud positiva de respaldo hacia el Control Interno, creando conciencia en los Servidores Públicos sobre la relevancia de la integridad y los valores éticos, base de su actuación. Como parte de un Entorno de Control, debe diseñarse una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos de la Entidad que incluya una adecuada asignación de responsabilidades. (NTCI, 2015)

El Entorno de Control marca la pauta del funcionamiento de la Entidad e influye en la concientización de sus Servidores Públicos. Para que se cuente con un entorno positivo se deberá atender los siguientes principios:

1. La Entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. La Máxima Autoridad demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno.
3. La Máxima Autoridad establece supervisión en las estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.
4. La Máxima Autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad.
5. La Máxima Autoridad y la Administración definen las responsabilidades de los Servidores Públicos a nivel de Control Interno para la consecución de los objetivos.

Principio 1: la entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la Máxima Autoridad y la Administración, quienes determinan en todos los niveles de la Entidad a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Que comprende: a) Compromiso con los valores y principios éticos. b) Establecimiento de estándares de conducta. c) Evaluación de las adherencias a estándares de conducta. d) Se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. (NTCI, 2015)

Aspectos Técnicos de las NTCI

a) Compromiso con los valores y principios éticos La Máxima Autoridad y Administración en todos los niveles de la Entidad deben demostrar a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno.

b) Establecimiento de estándares de conducta La Máxima Autoridad es la responsable de establecer formalmente estándares de conducta que fortalezcan la integridad y los valores éticos de los Servidores Públicos de la Entidad; dichos estándares deben determinar las directrices específicas respecto de lo que es correcto e incorrecto. Sobre la base de ello deberá establecer el proceso de evaluación para cuestionar continuamente su atención y cumplimiento. (NTCI, 2015)

La integridad y los valores éticos deben ser el centro de los mensajes en todas las comunicaciones y capacitaciones de la Entidad, por lo que todo Servidor Público deberá conocer los estándares establecidos al respecto para su entendimiento y aplicación obligatoria en el ejercicio de sus funciones. Los estándares de conducta deberán divulgarse y evaluarse periódicamente por los medios que la Entidad considere pertinente para asegurar su entendimiento y aplicación, no solo a lo interno de la Entidad sino también a lo externo para el cuidado de la reputación de la misma.

c) Evaluación de las adherencias a estándares de conducta La Máxima Autoridad es responsable de evaluar el desempeño de los Servidores Públicos de la Entidad en función de los estándares de conducta establecidos. La evaluación deberá determinar si estos están intrínsecos en la actuación de los Servidores Públicos. Es por ello, que se tiene que considerar el establecimiento de canales de comunicación formales para que el personal reporte alguna irregularidad que se presente. Para validar que existe adherencia a los estándares establecidos,

La Metodología de Evaluación debe:

- Establecer indicadores para identificar situaciones y tendencias relacionadas con los estándares de conducta.
- Definir la periodicidad para la confirmación del cumplimiento continuo.
- Precisar los medios de comunicación para informar a la Máxima Autoridad sobre los problemas de conducta identificados y analizados.
- Considerar los resultados obtenidos en las evaluaciones al desempeño para la toma de decisiones de promoción.
- Incluir acciones correctivas para remediar los asuntos de manera oportuna y consistente. (NTCI, 2015)

Se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna La Máxima Autoridad es responsable de identificar y remediar en tiempo, las desviaciones de los estándares de conducta observados en el comportamiento de todos los Servidores Públicos de la Entidad, conforme el proceso de evaluación establecido.

Principio 2: la máxima autoridad demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y funcionamiento del sistema de control interno

La Máxima Autoridad deberá demostrar independencia de la Administración y es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el desarrollo y desempeño del Control Interno, de acuerdo con los objetivos y metas de la Entidad; esta

supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución en virtud de lo cual:

- a) La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión
 - b) Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
 - c) Opera de forma independiente.
 - d) Supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
 - e) La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión.
- (NTCI, 2015)

Las funciones de la Máxima Autoridad deben realizarse con independencia y competencia profesional. Estas se encuentran definidas en el Marco Legal de la Entidad; es por ello que debe:

- a) Responsabilizarse de vigilar el logro de sus objetivos y metas.
- b) Aplica los conocimientos especializados pertinentes La Máxima Autoridad debe mantener y evaluar periódicamente las habilidades y experiencias necesarias entre su personal, puede realizar sondeos en la Administración y tomar medidas proporcionales.
- c) Opera de forma independiente La Máxima Autoridad es independiente de la Administración, lo cual permite objetividad al exponer críticas constructivas en las evaluaciones respecto al funcionamiento de la Entidad y a la toma de decisiones.

Supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno La Máxima Autoridad tiene la responsabilidad de supervisar el diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración, en cada uno de sus componentes, atendiendo lo siguiente:

- Entorno de Control: Supervisa la definición de estándares de conducta, establece las estructuras de supervisión en correspondencia a los objetivos de la Entidad, define las líneas de autoridad y responsabilidad, y los medios de rendición de cuentas a la Máxima Autoridad.

- **Evaluación de Riesgos:** Considera los factores que puedan suponer riesgos para la consecución de los objetivos de la Entidad, para ello se debe incentivar las evaluaciones de riesgos de la Administración incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos o actividades irregulares y valorar la pro actividad de la Administración para evaluar riesgos derivados de cambios por innovaciones tecnológicas, nuevas disposiciones legales, económicas, etcétera.

- **Actividades de Control:** Solicita información a la Administración con respecto a la selección, desarrollo y uso de Actividades de Control en las áreas de mayor riesgo y de su corrección cuando sea necesario.

- **Información y Comunicación:** Obtener, revisar y discutir la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la Entidad. Examinar la información recibida y presentar diferentes puntos de vista. Promover la comunicación hacia la Administración y viceversa.
 - **Supervisión - Monitoreo:** Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y mejoramiento de las deficiencias de la Administración. (NTCI, 2015)

Principio 3: la máxima autoridad establece supervisión en las estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos La Administración, con la supervisión de la Máxima Autoridad debe establecer y actualizar las estructuras organizativas de la Entidad, y para cada una de ella se debe diseñar las líneas de reporte que establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de sus objetivos. (NTCI, 2015)

La estructura debe permitir identificar cualquier riesgo y tener conocimiento completo e integral del Sistema de Control Interno. En detalle: a) Considera todas las estructuras de la Entidad. b) Establece líneas de reporte. c) Define, asigna y fija los

límites de las autoridades y responsabilidades. a) Considera todas las estructuras de la Entidad La Administración debe establecer, con la supervisión de la Máxima Autoridad, una estructura organizacional que atienda el cumplimiento de su Misión, Visión y sus Objetivos, definiendo las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

Esta deberá contener varias dimensiones que incluya: el Modelo Operativo de la Administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada dimensión deberá proporcionar una evaluación diferente de Control Interno a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel, debe realizar una revisión y análisis que pueda identificar cualquier riesgo y tener conocimiento completo e integral del Control Interno de la Entidad. La estructura deberá estar representada en un organigrama que constituirá el marco formal de autoridad y responsabilidad. El detalle de ésta deberá definir los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar de acuerdo con la estrategia y objetivos específicos de la Entidad.

La Administración deberá revisar y evaluar la estructura continuamente para asegurar la relevancia, efectividad y eficacia con apoyo del Control Interno. b) Establece líneas de reporte La Máxima Autoridad y la Administración diseñan y evalúan líneas de reporte para cada estructura de la Entidad para permitir la ejecución de la autoridad, responsabilidad y flujo de la información. c) Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades La Máxima Autoridad y la Administración delegan autoridad, definen responsabilidades y uso de procesos, y tecnología apropiada para asignar responsabilidades y segregación de funciones.

Para el cuidado de la delegación de la autoridad y responsabilidad deberá contemplar lo siguiente:

- Máxima Autoridad: Debe conservar la autoridad sobre las decisiones significativas y revisar las evaluaciones de la Administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades. Asimismo, debe establecer instrucciones, guías y mecanismos de

control habilitando a la Administración y a otro personal para comprender y desempeñar sus responsabilidades de Control Interno.

- Administración: Guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Máxima Autoridad dentro de la Entidad y sus Unidades Administrativas.

- Personal: Comprende los estándares de conducta, los riesgos evaluados, las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la Entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, y las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

- Proveedores de Servicios Externos: Cumplen con las expectativas de la autoridad y responsabilidad definida por la Administración, de acuerdo con las condiciones establecidas para proveer los servicios o productos contratados. (NTCI, 2015)

Principio 4: la máxima autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las entidades

La Máxima Autoridad deberá estimular y velar para que la Administración esté comprometida por atraer, desarrollar y mantener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad, estableciendo políticas y prácticas para el establecimiento de sus competencias básicas para ejecutar y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos. Para ello:

a) Establece políticas y prácticas

La Máxima Autoridad y la Administración deberán definir políticas y prácticas de comportamiento de acuerdo a las competencias requeridas en correspondencia a los objetivos de la Entidad, las cuales servirán de base para ejecutar y evaluar el desempeño, así para la determinación de acciones correctivas cuando sea necesario. Las competencias deberán estar vinculadas con las responsabilidades asignadas, asimismo, al desarrollo de habilidades y pericia para el cumplimiento de sus funciones. (NTCI, 2015)

Éstas deben expresarse en las actitudes, conocimientos y comportamiento de los Servidores Públicos cuando llevan a cabo sus responsabilidades, tratando de conducirlo de forma tal que consiga su mayor rendimiento. Para ello la Administración debe velar porque en sus políticas y prácticas de recursos humanos incluyan: Actividades de Control al momento de la selección, inducción, capacitación, rotación y promoción de personal, así como, la aplicación de sanciones disciplinarias correspondientes, las cuales se detallan a continuación:

- Selección: Deberá establecer los requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: Deberá velar porque los empleados nuevos sean metódicamente familiarizados con la cultura de la Entidad y sus procedimientos.
- Capacitación: Deberá monitorear que el entrenamiento y capacitación de los Servidores Públicos, persiga el correcto desempeño de sus funciones dando cumplimiento a sus responsabilidades.
- Rotación y Promoción: Deberá promover una movilidad organizacional que fortalezca el Control Interno de la Entidad y que represente el reconocimiento y promoción de los Servidores Públicos destacados por su excelencia e innovación.
- Sanción: Deberá establecer las medidas disciplinarias y velar porque las mismas sean transmitidas formalmente con rigurosidad destacando la no tolerancia a desvíos o incumplimiento de las mismas. b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas La Máxima Autoridad deberá evaluar y aprobar las metodologías a utilizar para evaluar las competencias de los Servidores Públicos, asimismo deberá supervisar los resultados de su aplicación y con base a las diferencias detectadas, velar y hacer cumplir las acciones correctivas que correspondan de acuerdo a las políticas sancionatorias autorizadas.

b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas

La Administración deberá evaluar las competencias de los Servidores Públicos, en relación con las políticas y prácticas establecidas y actuar, si es necesario, para resolver las deficiencias.

c) Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes

La Administración deberá llevar a cabo el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener a Servidores Públicos competentes, para apoyar el logro de los objetivos. Para ello, debe asegurar que dentro de los procesos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción de personal y aplicación de sanciones disciplinarias, se cumpla con lo siguiente:

- Que la búsqueda de los candidatos sea apropiada a la cultura, el estilo operativo y necesidades de la Entidad, asegurando que los Servidores Públicos tengan las competencias para los cargos propuestos.
- Propiciar las condiciones que permitan que los Servidores Públicos desarrollen competencias apropiadas para los roles y responsabilidades asignadas, refuerzo de estándares de conducta, niveles de competencia, formación a la medida de acuerdo a sus roles y necesidades.
- Que se lleve a cabo la medición del desempeño a través de metodologías efectivas que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas.
- Motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta deseada, a través de las políticas de incentivos aprobado por la Máxima Autoridad (NTCI, 2015)

d) Planifica y prepara el relevo del personal.

La Máxima Autoridad y la Administración deberán definir Planes de Carrera de los Servidores Públicos, el cual detalle las actividades para entrenar a los sucesores de puestos claves o especializados, críticos para la consecución de los objetivos de la Entidad, persiguiendo el mínimo impacto en los procesos, a causa del retiro permanente de un empleado con responsabilidades críticas en el Sistema de Control

Interno. La preparación del relevo deberá ser planificada, para que el Ambiente de Control de la Entidad sea afectado lo menos posible. (NTCI, 2015)

Principio 5: La máxima autoridad y la administración definen las responsabilidades de los servidores públicos a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. La Máxima Autoridad y la Administración son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades de cada Servidor Público para establecer el alcance de las acciones de Control Interno en todos los niveles de la Entidad. Entre ellas están:

a) Comunica las responsabilidades de Control Interno e implementa acciones correctivas.

La Máxima Autoridad y la Administración deberán definir mecanismos para comunicar a todos los niveles de la Entidad, las responsabilidades de las acciones de Control Interno establecidas para que éstas sean comprendidas y llevadas a cabo, así como también las acciones correctivas a aplicar cuando corresponda.

b) Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas

Máxima Autoridad y la Administración establecen medidas de desempeño, incentivos y otros beneficios apropiados para responsabilidades en todos los niveles de la Entidad, reflejando las dimensiones apropiadas de desempeño y normas de conducta esperadas, teniendo en cuenta la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.

c) Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas. (NTCI, 2015)

La Máxima Autoridad y la Administración deberán efectuar la evaluación de las medidas de desempeño periódicamente para asegurar la relevancia y efectividad de las mismas. La Administración deberá revisar constantemente el método y resultados

de las evaluaciones para que no se generen conductas inapropiadas, y que los incentivos y las recompensas, permitan motivar el cumplimiento de las responsabilidades de Control Interno y por ende el logro de los objetivos.

d) Evalúa e implementa ajustes para ejercer presión hacia el logro de objetivos. (NTCI, 2015)

La Máxima Autoridad y la Administración deberán evaluar regularmente las medidas de desempeño y efectuar los ajustes necesarios, a través de una metodología sistemática y continua que logre determinar el impacto de los riesgos asociados, validar si estos evolucionan o están siendo gestionados adecuadamente.

e) Evalúa el rendimiento y recompensas a la aplicación de medidas disciplinarias. (NTCI, 2015)

La Máxima Autoridad y la Administración evalúan el desempeño de las responsabilidades de Control Interno, incluyendo la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia, y de acuerdo a los resultados proporciona compensaciones o ejercen acción disciplinaria, según corresponda. La Administración deberá supervisar que todas las compensaciones orienten al Sistema de Administración, a alcanzar un buen rendimiento en sus funciones y promuevan una cultura de responsabilidad, cumplimiento y competencia.

3.6.8.2 Normas específicas de Evaluación de Riesgos

Las instituciones deben prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este proceso deberá ser dinámico e iterativo y que sirva de base para determinar cómo se gestionaran los riesgos en la Entidad. Cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben formar parte de la evaluación. Se entenderá por riesgo toda causa probable que interrumpa o impida la consecución de los objetivos de la Entidad. (NTCI, 2015)

Principio 6: las entidades definen objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados. La Máxima Autoridad es responsable de la definición de los objetivos de la Entidad categorizados en operativos, de información y de cumplimiento, consistentes con su misión. Estos deberán ser diseminados en todos los niveles de la Entidad. Para asegurar que los objetivos sean pertinentes, la Máxima Autoridad y la Administración deberán verificar que atiendan los siguientes aspectos:

- Que tengan alineación con la meta y las prioridades estratégicas, que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- Que exista una articulación de la tolerancia al riesgo para cada uno de los objetivos.
- Coherencia entre los objetivos, leyes y regulaciones aplicables a la Entidad.
- Que pueden ser diseminados en cascada a través de la institución y sus subdivisiones para alinear su contribución.
- Correspondencia de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la Entidad.
 - Confirmación de la pertinencia de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos. (NTCI, 2015)

La Administración deberá prever, conocer y abordar los riesgos con lo que se podrán enfrentar los objetivos de la Entidad, y para su identificación deberá considerar los siguientes factores que influyen en la evaluación:

- Políticas, Normas y Procedimientos de la Entidad.
- Actividades de aprobación y autorización en todos los niveles.
- Administración de la seguridad de los activos tangibles e intangibles.
- Conciliaciones y verificaciones físicas, electrónicas y documentales.
- Segregación de funciones y responsabilidades, Política de Rotación de Personal.
- Proceso de la identificación de eventos.
- Metodología e información para la valoración de riesgos.
- Respuesta al riesgo.

Los objetivos deberán ser consistentes con la Misión de la Entidad, los cuales pueden clasificarse dentro de los siguientes:

- a) Objetivos Operacionales
- b) Objetivos de Información - Objetivos de Reporte Financiero Externo - Objetivos de Reporte No Financiero Externo - Objetivos de Reporte Interno
- c) Objetivos de Cumplimiento

Objetivos Operacionales

Objetivos que hacen referencia a la eficiencia y eficacia de las operaciones para todos los procesos de la Entidad, incluyendo objetivos de desempeño y metas operativas y financieras, así como recursos de protección contra pérdidas y obtención de información no financiera confiable y oportuna.

Objetivos de Información

Estos objetivos se refieren a la disposición de información para uso de la Entidad, teniendo en cuenta su veracidad, oportunidad y transparencia. (NTCI, 2015)

Estos relacionan la información financiera y no financiera, interna y externa, y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por políticas de la Entidad y en atención de las buenas prácticas reconocidas internacionalmente respecto a la seguridad de la información. La presentación de la información a través de informes a nivel interno y externo obedecerá a dar respuesta a las regulaciones y normativas establecidas y a las solicitudes de la Máxima Autoridad, antes de fiscalización externa, y los informes a nivel interno atienden a las necesidades propias de la Entidad, tales como reportes sobre la estrategia de la Entidad, plan operativo y métricas de desempeño. Los tipos de objetivos vinculados a información de la Entidad deben atender lo siguiente:

Objetivos de Reporte Financiero Externo

- Cumplen con las normas contables aplicables.
- Consideran la materialidad - significatividad.
- Reflejan las actividades de la Entidad.

Objetivos de Reporte No Financiero Externo

- Cumplen con las normas específicas de la Entidad o marcos reconocidos.
- Consideran el nivel de precisión requerido.
- Reflejan las actividades de la Entidad.

Objetivos de Reporte Interno

- Reflejan la toma de decisiones de la Administración.
- Consideran el nivel de precisión requerido, de acuerdo al tipo, fuentes y medio de obtención de la información.
- Reflejan el comportamiento de las actividades de la Entidad.

Objetivos de Cumplimiento

Estos objetivos se refieren a la adhesión a las Leyes y Regulaciones a las cuales la Entidad está sujeta, dependen de factores externos que pueden ser particulares para la Entidad, grupos de Entidades o toda la comunidad del Servicio Público, según el caso. Para ello deben:

- Reflejar las leyes y regulaciones aplicables.
- Considerar la Tolerancia al Riesgo.

Principio 7: la entidad identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados La Administración deberá identificar y analizar los riesgos en todos los niveles de la Entidad y tomar las acciones necesarias para responder a estos. El proceso de identificación deberá dar a conocer los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las

actividades operativas, de reporte y cumplimiento, para luego analizar su relevancia e importancia y si es posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas. (NTCI, 2015)

Para efectuar una adecuada evaluación de riesgos, se debe:

- a) Identificar y analizar riesgos.
- b) Analizar factores internos y externos.
- c) Involucrar a los niveles adecuados de gestión.
- d) Estimar la importancia de los riesgos identificados.
- e) Determinar cómo responder a los riesgos.

Identificar y analizar riesgos

La Máxima Autoridad deberá velar porque los riesgos estén siendo identificados mediante un mapeo de riesgos, que incluya la especificación de sus procesos claves. La identificación de riesgos deberá tener correspondencia entre los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que puedan impedir que estos se cumplan.

La Administración deberá entender y valorar la tolerancia al riesgo y tener habilidad para funcionar y operar con ello, para la consecución de los objetivos de la Entidad.

Analizar factores internos y externos

La Máxima Autoridad y la Administración deberán identificar los factores tanto internos como externos, que influyen en la ocurrencia de riesgo tales como: la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades operativas, de reporte y cumplimiento.

Los factores externos pueden ser:

- Riesgos Económicos: Cambios económicos que pueden impactar en las condiciones financieras de la Entidad.

- Ambiente Natural: Catástrofes naturales o causadas por el ser humano, o cambios climáticos que puedan generar cambios en las operaciones, reducción en la disponibilidad de insumos o recursos críticos para la operación, pérdida de sistemas de información, resaltando la necesidad de planes de contingencia.
- Factores Regulatorios: Nuevas políticas, regulaciones y leyes que impliquen cambios en las estrategias operativas y de reporte de la Entidad.
- Operaciones Extranjeras: Cambios en el gobierno o leyes de países extranjeros que afecten a la Entidad.
- Factores Sociales: Cambios en las necesidades y expectativas de los ciudadanos que puedan afectar el desarrollo de los productos o servicios que provee la Entidad.
- Factores Tecnológicos: Cambios tecnológicos que pueden afectar en la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura y la demanda de los servicios basados en la tecnología. Los factores internos pueden ser:
 - Infraestructura: Decisiones sobre el uso de recursos financieros que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.
 - Estructura de la Administración: Cambios en las responsabilidades de la Administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la Entidad.
 - Personal: Calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación que puedan influir en el nivel de control de conciencia dentro de la Entidad, y vencimiento de contratos que puedan afectar la disponibilidad de personal.
 - Acceso a los Activos: Naturaleza de las actividades de la Entidad y acceso de empleados a los activos que puedan contribuir a la mala utilización de activos.
 - Tecnología: Alteraciones en los sistemas de información que puedan afectar los procesos y resultados de la Entidad. (NTCI, 2015)

Involucrar a los niveles adecuados de gestión

La Administración deberá efectuar el proceso de identificación de riesgos de forma integral y completa en toda la Entidad, por ende, deberá involucrar a todos sus niveles y considerar las interacciones significativas de bienes, servicios e

información, interna y externa. Este proceso deberá considerar también los riesgos a nivel de transacciones, que permita tener un nivel aceptable de riesgo.

Estimar la importancia de los riesgos identificados

Posteriormente a la identificación de riesgos a nivel de la Entidad como de transacciones, la Administración deberá efectuar el análisis de los mismos a través de un proceso que incluye la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, el impacto que causaría y la importancia del riesgo.

La probabilidad de ocurrencia deberá ser estimada con el fin de calcular las posibles pérdidas sean estas financieras o no. Esta incluye tres variables:

- Impacto: Se refiere a la pérdida de activos y de tiempo de potencial significatividad de los riesgos.
- Probabilidad: Se basa en lo posible de su manifestación.
- Velocidad: Se refiere a la rapidez con la que el impacto se evidenciará en la Entidad. (NTCI, 2015)

La evaluación de riesgos deberá ser integrada en una matriz de riesgos o un mecanismo que le permita observar su comportamiento. En esta se deberán identificar los riesgos inherentes y residuales. Entendiendo por éstos lo siguiente:

- Riesgo Inherente: Es el riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la Entidad ante la falta de las acciones para modificar su probabilidad y/o impacto.
- Riesgo Residual: Es el que permanece después de que la Administración lleva a cabo sus respuestas o acciones para mitigar, reducir, trasladar o compartir los riesgos.

Determinar cómo responder a los riesgos

Luego de la identificación y análisis de los riesgos significativos, la Administración deberá definir cómo serán manejados. Esto implica uso de juicio y análisis razonable de costos con la reducción de los niveles de riesgo.

La evaluación de riesgos incluye considerar cómo los riesgos deben ser manejados y si deben ser aceptados, anulados, reducidos o compartidos. Por éstos se entenderá:

- Aceptación: Ninguna acción es tomada para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.
- Anulación: Salida de actividades que dan lugar a riesgos.
- Reducción: Acciones tomadas para reducir la probabilidad o impacto del riesgo.
- Compartir: Reducir la probabilidad o impacto del riesgo, transfiriéndolo o compartiendo una parte del riesgo.

Principio 8: la entidad considera la posibilidad de irregularidades en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos La Administración debe considerar los posibles actos irregulares, ya sean del personal de la Entidad o de los Proveedores de Servicios Externos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.(NTCI, 2015)

Por tanto: a) Considera distintos tipos de irregularidades. b) Evalúa incentivos y presiones para cometer irregularidades. c) Evalúa oportunidades para cometer irregularidades. d) Evalúa actitudes y racionalizaciones. a) Considera distintos tipos de irregularidades.

La Administración deberá analizar y gestionar los riesgos a causa de posibles actos irregulares a los que podría estar expuesta la Entidad. Para ello, se tienen como actos irregulares los siguientes:

- Reportes financieros y no financieros con irregularidades.
- Posibles pérdidas o desviación de activos.
- Actividades ilegales. (NTCI, 2015)

Un reporte irregular puede darse cuando se presentan con omisiones, declaraciones erróneas y/o falsas. Los reportes pueden ser financieros y no financieros. Posible pérdida de activos se refiere a la adquisición, uso y disposición sin autorización o uso engañoso de activos para el beneficio de un individuo o grupo que pueda estar relacionado con mercados ilegales, robo de activos y propiedad intelectual, transacciones tardías y lavado de dinero. Las actividades ilegales se refieren a las irregularidades causadas por los incentivos y presiones para alcanzar los objetivos de la Entidad, por falta de control y, actitudes y justificaciones poco éticas.

La evaluación de riesgos por irregularidades considera incentivos y presiones. La evaluación de riesgos por irregularidades considera oportunidades por adquisición, uso o disposición no autorizada de activos, alteración de los registros de la entidad o comisión de otros actos inapropiados. La Administración debe estipular los niveles esperados de desempeño y estándares de conducta, a través de contratos y desarrollo de actividades de control que supervisen las acciones de las terceras partes.

La evaluación de riesgos por irregularidades considera cómo la Administración y otro personal pueden involucrarse o justificarse en actos inapropiados.

Principio 9: La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno La Administración deberá considerar dentro de la evaluación de riesgos el establecimiento de controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la Entidad. (NTCI, 2015)

Por tanto: a) Evalúa cambios en el contexto. b) Evalúa cambios en el modelo de la Entidad. c) Evalúa cambios en el liderazgo. a) Evalúa cambios en el contexto La evaluación deberá incluir los riesgos por cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en que opera.

Evalúa cambios en el modelo de la Entidad Las Entidades consideran el impacto potencial en el Control Interno producidos por cambios en el modelo de Entidad, por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones y escisiones, operaciones en el exterior, rápido crecimiento o nuevas tecnologías, entre otras.

Evalúa cambios en el liderazgo La Entidad considera cambios en la Administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el Sistema de Control Interno.

3.6.8.3 Normas específicas de Actividades de Control

Son acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos de la Entidad que contribuyen a la mitigación de los riesgos a los que están expuestos los objetivos de la Entidad.

Las Actividades de Control se llevan a cabo por personas con ayuda de la tecnología y mecanismos de control, y deben ejecutarse con seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos que, de acuerdo a la Evaluación de Riesgos realizada, requieren de atención por el impacto potencial que pueden tener en los objetivos. (NTCI, 2015)

Las Actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la Entidad, en las diferentes etapas de los procesos de la misma, haciendo uso de tecnología para asegurar la asertividad. De acuerdo a la necesidad, la Actividad de Control puede ser preventiva o de detección, esta debe estar de acuerdo al riesgo que previene.

Los controles deben:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

Para asegurar que las Actividades de Control cumplan con el objetivo de su aplicación, deben atenderse los siguientes principios:

- a) Selecciona y desarrolla las Actividades de Control, contribuyendo a la mitigación de los riesgos de los objetivos de la Entidad.
- b) Selecciona y desarrolla controles sobre la tecnología.
- c) La implementación de las Actividades de Control se establecerá a través de políticas y procedimientos.

Principio 10: La entidad selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable

La Administración deberá definir y desarrollar las Actividades de Control orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la Entidad. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Las Actividades de Control deberán considerar lo siguiente:

- a) Integración con la Evaluación de Riesgos.
- b) Factores específicos de la Entidad.
- c) Determinadas por los procesos relevantes de la Entidad.
- d) Combinación de distintos tipos de Actividades de Control. (Preventivos y/o defectivos)
- e) A qué nivel aplicar las actividades de control.
- f) Separación de funciones (registro, autorización y aprobación). (NTCI, 2015)

La integración con la Evaluación de Riesgos: Durante la Evaluación de Riesgos la Administración identifica e implementa acciones para mitigar los riesgos y asegura que sean apropiadas y oportunas. Las Actividades de Control deben dar respuesta al riesgo que enfrentan y reducen.

Los factores específicos de la Entidad: Durante la selección de las Actividades de Control deben contemplarse los factores específicos de la Entidad que la hacen particular, ya que influyen en el desarrollo del control. Algunos factores pueden ser:

- El ambiente y la complejidad de la Entidad por la naturaleza y alcance de sus operaciones.
- Naturaleza y alcance de las respuestas a los riesgos y Actividades de Control por ubicación, entorno y condiciones específicas de sus operaciones.
- Sistemas de información más sofisticada y/o de propiedad externa de uso obligatorio.

Las determinadas por los procesos relevantes de la Entidad: La Administración debe velar porque las Actividades de Control estén determinadas por los procesos relevantes de la Entidad, conforme a los riesgos detectados durante la Evaluación de Riesgos. Durante el diseño de Actividades de Control debe evaluarse el impacto de su implementación de manera holística (beneficios o consecuencias de otros procesos de la Entidad), para asegurar que su desarrollo no genere nuevos riesgos. (NTCI, 2015)

La combinación de distintos tipos de Actividades de Control: Las Actividades de Control pueden ser: Preventivas y de detección:

Las preventivas son diseñadas para evitar eventos no deseados, mientras que los controles de detección son diseñados para detectar y descubrir eventos no deseados después de que han ocurrido.

- Manuales automatizados o informatizados, de acuerdo a la complejidad y características específicas del riesgo a mitigar.
- Gerenciales y Operativas: Las Actividades de Control Gerenciales son diseñadas para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos de la Entidad y detectar eventos relevantes para la oportuna toma de decisiones. Mientras que las Operativas, son diseñadas para mitigar de manera específica eventos que se

desarrollan en su área de competencia de acuerdo a sus responsabilidades y autoridad. (NTCI, 2015)

Las Entidades deben realizar Actividades de Control que por su necesidad puedan requerir de uno o la combinación de diferentes tipos de control, estos pueden ser:

- **Autorizaciones y aprobaciones:** Las autorizaciones confirman que una transacción es válida, si se convierten en aprobaciones a nivel de la Administración. Las transacciones y tareas más relevantes para la Entidad solo deben ser autorizadas y ejecutadas por personal al que se le asignó la responsabilidad dentro de sus competencias. Las autorizaciones deben documentarse y comunicarse debidamente a las personas o áreas autorizadas, quienes deben ejecutar las tareas asignadas explícitas en el ámbito de las competencias de la Entidad.
- **Verificaciones:** Las verificaciones comprenden comparaciones de dos o más ítems, para constatar que se cumplan las políticas y regulaciones pertinentes.
- **Gestión Directa de Funciones por Actividades:** Los responsables de las diversas funciones o actividades en la Entidad deben revisar los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de Información:** Se debe realizar una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Así mismo, se debe controlar el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas.
- **Controles Físicos:** Los equipos, inversiones financieras, tesorería, y demás activos, son objeto de protección y supervisión constante para comparar los recuentos físicos con las cifras que aparezcan en los registros de control.

- **Controles sobre la Información de Inicio:** La información de inicio es utilizada para apoyar las transacciones dentro de los procesos de la Entidad. Se deben efectuar Actividades de Control sobre los procesos de ingreso de datos, actualización y mantenimiento de la precisión, totalidad y validez de los datos.
- **Indicadores de Rendimiento:** el análisis de diferentes datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen Actividades de Control.

Los métodos de medición de desempeño deben estar presentes en toda Entidad. El resultado de la evaluación de estos indicadores se utilizará para tomar medidas correctivas en las actividades y, de esta manera, mejorar el rendimiento. Este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, así que los indicadores de rendimiento, por lo que no deben ser muy numerosos, ni tampoco escasos.

- **Documentación:** Todas las transacciones, hechos significativos y la estructura de Control Interno deben estar correctamente documentados y disponibles para su revisión. La información referente a Control Interno debe estar consignada en las políticas de la Entidad y en los Manuales de Procedimientos, incluyendo objetivos, estructura y procedimientos.
- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Se deben registrar y clasificar debidamente los hechos y transacciones que afectan a la Entidad. (NTCI, 2015)

Este registro se debe realizar al momento de la ocurrencia de los hechos para garantizar su relevancia y utilidad para la toma de decisiones. Asimismo, se deben clasificar debidamente para ser presentados en informes y/o reportes financieros contables a las autoridades de competencia, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

- Acceso restringido a los recursos, activos y registros: Todo activo de valor para la Entidad debe asignarse a un responsable para su custodia y, además, debe contar con las protecciones adecuadas, como seguros, almacenaje, sistemas de alarma, etc. Deben estar debidamente registrados y periódicamente verificar las existencias físicas y registros contables para controlar su coincidencia. Estos mecanismos de protección representan tiempo y dinero, por lo que deben analizarse cuidadosamente los riesgos que puedan afectar los activos de la Entidad, como: robo, mal uso, destrucción, y realizar una comparación con los costos del control que se quiera implementar.

- Rotación del personal en las tareas claves: La idea es que ningún Servidor Público tenga la posibilidad de cometer algún tipo de irregularidad en un tiempo prolongado al realizar su tarea. Para esto, el personal debe ser rotado periódicamente con otros empleados dentro de la Entidad, que cuenten con las capacidades y competencias requeridas para el puesto. Para supervisar, monitorear y fortalecer las Actividades de Control, deben cumplirse con las siguientes actividades:

- Función de la Unidad de Auditoría Interna: Esta depende de sus autoridades, y, las funciones y actividades que se realizan en dichas auditorías deben ser independientes de las operaciones que se analizan. Es una forma certera y efectiva para que la gerencia éste informada sobre el funcionamiento y confiabilidad de los Sistemas de Control Interno que posee la Entidad. De esta manera, al ser la auditoría interna independiente, puede realizar su cometido con total libertad realizando inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarias, debido a que las actividades que realiza están desligadas de las operaciones que analiza. La Auditoría Interna hace las veces de un representante de la autoridad superior, en cuanto a vigilar el adecuado funcionamiento del sistema, informando de forma oportuna de las ocurrencias de cualquier situación indeseada. (NTCI, 2015)

- Autoevaluación de Controles Basada en los Modelos: Se basa y está implícita en las teorías modernas de Control Interno. En la estructura de los modelos COSO y

Criteria of Control Board (COCO), se definen los componentes que estructuran el Marco Integrado de Control y está involucrado en sus tareas y actividades el personal jerárquico de toda la Entidad, a fin de evaluar los controles que apoyan el logro de los objetivos predefinidos. (NTCI, 2015)

Si esta metodología se aplica correctamente, produce una mejora sustancial en el rendimiento y eficiencia de la Entidad, proporcionando mayores resultados con menos recursos. Además, permite establecer los mecanismos para el análisis de los controles formales e informales.

- **Evaluación de los Controles Informales:** En primera instancia es necesario identificar los controles informales dentro del Ambiente de Control y los controles formales en los cuatro componentes restantes del Marco de Control Interno: Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión-Monitoreo.
- **Evaluación de Controles Formales:** Este método analiza las Actividades de Control que se relacionan con los objetivos específicos de los trabajos que se realizan en cada área de la Entidad.
- **Informe de Resultados:** La Máxima Autoridad debe disponer de un informe detallado de la autoevaluación de control elaborada por la Administración de la Entidad, el cual brindará una visión general de los controles formales e informales, a su vez tienen que recibir un reporte del perfil de confianza, en el que se constate la evaluación de los controles de cada componente con el nivel general determinado en la Entidad. (NTCI, 2015)

Este proceso permite obtener información valiosa sobre los controles potenciales a implementar. La Máxima Autoridad adquiere un conocimiento integral de las operaciones de la Entidad y para efectos de revisiones posteriores ayuda a

identificar las prioridades en el proceso de planeación de las actividades que se requieran.

- **Controles de Aplicación:** Estos controles permiten asegurar la total exactitud en el proceso de transacciones, autorización y validez. Son diseñados principalmente para evitar que se ingresen en el sistema datos erróneos, es decir, son controles preventivos. También pueden ser eficaces para detectar y corregir errores que fueron ingresados al sistema con anterioridad. Están dirigidos al registro de transacciones, actualización de datos aceptados y seguimiento de los rechazados, actualización de archivos, controles de acceso a los registros, documentación técnica y del usuario actualizado, resguardo de los archivos, administración del sistema e interfaces con otros sistemas.

Estos Controles de Aplicación se basan en los criterios siguientes:

Totalidad: todas las transacciones son registradas. **Exactitud y precisión:** Las transacciones son registradas con las cantidades correctas y en las cuentas adecuadas en cada fase del proceso.

Validez: Implementación de Actividades de Control que incluyan la autorización de transacciones de acuerdo con las políticas y procedimientos de la Entidad.

Nivel aplicación de las Actividades de Control. La Administración debe establecer Actividades de Control a distintos niveles de la institución, de acuerdo a los procesos, operaciones y personal involucrado en la gestión del riesgo y la separación de funciones (registro, autorización y aprobación) (NTCI, 2015)

Todas las actividades de registrar, autorizar y aprobar una transacción deben ser claramente segregadas en las políticas y procedimientos, y diferenciadas, para no generar conflictos durante la ejecución de los controles. La segregación de

responsabilidades es fundamental para la rendición de cuentas y para la mitigación del riesgo de posibles irregularidades, debido a que lo reduce a niveles aceptables.

Principio 11: La entidad selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología, para apoyar el logro de objetivos. La Administración selecciona y desarrolla actividades generales sobre la Tecnología de la Información para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Todo Sistema de Información debe apoyar el control de las actividades de la Entidad, así como registrar y supervisar las actividades y eventos que ocurran. Por lo tanto, deben ser controlados para asegurar el correcto funcionamiento y la confiabilidad del procesamiento de transacciones.

Los Sistemas de Información deben contar con mecanismos de seguridad flexibles que permitan cambios o modificaciones en las entradas, procesos, almacenamiento y salidas cuando sea necesario. Las Actividades de Control en los Sistemas de Información incluye control sobre la infraestructura tecnológica, seguridad de la administración y adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y de herramientas tecnológicas. Para validar el cumplimiento del principio se debe considerar que:

- a) Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de la Entidad y los controles generales de tecnología para automatizar las actividades de control.
- b) Establece las actividades de control de infraestructura y de tecnología pertinentes.
- c) Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
- d) Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología. (NTCI, 2015)

La Administración debe comprender y determinar la dependencia y vinculación entre los procesos de la Entidad, las Actividades de Control automatizadas y los controles generales de tecnología para mitigar el riesgo de un funcionamiento

inadecuado. Las Actividades de Control y la tecnología se relacionan de dos maneras:

- Cuando la Tecnología de la Información está integrada a los procesos de la Entidad, requiere de Actividades de Control que mitiguen riesgos de un funcionamiento inadecuado.
- Cuando la tecnología es utilizada para automatizar las Actividades de Control que mitigará un riesgo determinado.

La Administración debe seleccionar y desarrollar Actividades de Control para mitigar los riesgos que pueden afectar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica para: operar, establecer redes de comunicación, desarrollo de aplicaciones y demás elementos de tecnología acorde a los procesos de la Entidad, los que son diseñados e implementados para garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología de procesamiento.

La Administración selecciona y desarrolla Actividades de Control para vigilar el acceso a la infraestructura tecnológica de la Entidad, para prevenir accesos y usos no autorizados o inapropiados. Las Actividades de Control son diseñadas e implementadas para proporcionar acceso a la información de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, con el fin de proteger los activos de la institución de amenazas internas y externas.

La Administración selecciona y desarrolla Actividades de Control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura. Estos deberán incluir actividades para supervisar los cambios, autorizaciones, uso de licencias y aprobaciones, con el fin de asegurar un adecuado uso de las tecnologías y sistemas de información.

Principio 12: La entidad implementa actividades de control a través de políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en acción. Las políticas reflejan las afirmaciones de la Administración sobre lo que

debe hacerse para efectuar los controles. Estas afirmaciones deben estar documentadas, y expresadas tanto explícita como implícitamente, a través de comunicaciones, acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas. Es decir:

- a) Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las instrucciones por parte de la Administración.
- b) Establece responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.
- c) Desarrolla las Actividades de Control en forma oportuna.
- d) Toma acciones correctivas.
- e) Desarrolla las Actividades de Control utilizando personal competente.
- f) Reevalúa las políticas y los procedimientos.(NTCI, 2015)

La Administración establece Actividades de Control como parte integrante de los procesos de la Entidad y actividades diarias del personal, a través de políticas que establecen lo esperado y los procedimientos pertinentes que especifican las acciones a realizar. Es importante hacer mención que las políticas y procedimientos deben cumplirse con: oportunidad, acciones correctivas, competencia y evaluación periódica.

La Máxima Autoridad establece responsabilidad y rendición de cuentas para las Actividades de Control de la Administración (u otro personal designado) de la unidad o función en la que los riesgos relevantes residen.

La Máxima Autoridad, la Administración y todos los Servidores Públicos de la Entidad son los responsables de desarrollar las Actividades de Control de acuerdo a su competencia, en forma oportuna y como es definido en las políticas y procedimientos.

La Máxima Autoridad y la Administración deben velar porque los ejecutores del control sean responsables de investigar y actuar en las cuestiones identificadas como resultado de la ejecución de las Actividades de Control.

La Administración debe cuidar que los ejecutores del control tengan la competencia y autoridad suficiente para desarrollar las Actividades de Control con diligencia y enfoque continuo.

La Administración periódicamente debe revisar las Actividades de Control para determinar su continua relevancia y enfoque, y actualizarlas de ser necesarias.

3.6.8.4 Normas específicas de Información y Comunicación

La Información es necesaria en la Entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en función del logro de objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y, provee a la Entidad la información necesaria para la realización de los controles diarios. La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos. La información deberá estar compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base a la relevancia de los requerimientos de información en todos los niveles de la Entidad, de acuerdo a su necesidad. En cambio, la comunicación debe ser un proceso iterativo y continuo que permita proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externa. (NTCI, 2015)

Las Normas Específicas de Información y Comunicación, deben atender los siguientes principios:

1. La institución obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad.
2. La comunicación interna se difunde a través de toda la Entidad sobre las responsabilidades de control.
3. La comunicación externa debe responder a las necesidades y compromisos de informar.

Principio 13: la entidad obtiene o genera y utiliza información relevante, y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. La información es recolectada, generada, utilizada y con las características de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Se obtiene a partir de las actividades de la Máxima Autoridad y sintetizada de tal manera, que la Administración y demás personal puedan comprender los objetivos y su rol para la consecución de los mismos.

El principio debe atender lo siguiente:

- a) Identificar los requerimientos de información.
- b) Capturar fuentes internas y externas de datos.
- c) Transformar datos relevantes en información.
- d) Mantener la calidad en todo el procesamiento.
- e) Considerar la relación costo-beneficio. (NTCI, 2015)

Existe un proceso para identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de las Normas Técnicas de Control Interno para el logro de los objetivos de la Entidad. Los requerimientos de información deben estar siempre enfocados a la utilidad y relevancia para el Control Interno. Las fuentes de información deben orientarse a la obtención de datos internos y externos.

La captura o recopilación de datos puede ser obtenida a través de fuentes internas y externas. Los Sistemas de Información son los medios donde la Entidad obtiene, genera, usa y comunica información para mantener la responsabilidad, medir y revisar el desempeño, y comprende un conjunto de actividades, que se realizan a través de personas, procesos, datos y/o tecnología.

Los sistemas de información deben procesar y transformar datos en información relevante, es por ello que la Administración debe supervisar y velar porque ésta se genere a través del sistema mismo, y a su vez cumpla con las

características necesarias para que el Sistema de Control Interno responda a sus objetivos.

La información puede presentar oportunidades como riesgos, es por ello que las Actividades de Control establecidas para validar la calidad de la información, deben estar orientadas a las características específicas que se requieren de acuerdo a la utilidad y/o finalidad de la misma. La información de acuerdo a su finalidad, considerando la relación de costo-beneficio para obtenerla, deberá cumplir con mayor o menor rigidez con las siguientes características de calidad:

- Accesible • Apropiaada • Actual • Protegida • Conservada
- Suficiente • Oportuna • Válida • Verificable

La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se conmensura con y para soportar el logro de los objetivos.

Principio 14: La entidad comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para soportar el funcionamiento del control interno La Máxima Autoridad y la Administración comunican internamente y de forma clara los objetivos de la Entidad y responsabilidades de Control Interno, a través de los canales correspondientes definidos para que todos los Servidores Públicos comprendan sus roles y responsabilidades institucionales.

Por tanto deber realizarse lo siguiente:

- a) Comunicación de la información del Sistema de Control Interno.
- b) Comunicación entre la Administración y la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.
- d) Selecciona los métodos de comunicación de uso interno relevantes. (NTCI, 2015)

La Máxima Autoridad y la Administración deben establecer y formalizar a través de políticas y procedimientos, los canales de comunicación de la información

de acuerdo al tipo de información y, su objetivo dentro del Sistema de Control Interno. El canal de comunicación de la información utilizado debe ser seleccionado de acuerdo al propósito o finalidad de la comunicación. La Máxima Autoridad como principal responsable del Sistema de Control Interno, debe comunicar claramente los objetivos de la Entidad y las responsabilidades dentro del Sistema de Control Interno, en función del cumplimiento de dichos objetivos.

Estas comunicaciones incluyen información sobre:

- Objetivos Específicos de la Entidad.
- Políticas y procedimientos relacionados a las responsabilidades de Control Interno que deben cumplir los Servidores Públicos de la Entidad.
- Importancia, relevancia y beneficios del Control Interno.
- Roles y responsabilidades de la Administración y demás personal en la ejecución de los controles.
- Expectativas de la Entidad para comunicar cualquier asunto significativo relativo con el Control Interno, incluyendo debilidades, deterioro o incumplimientos. (NTCI, 2015)

Debe existir comunicación entre la Máxima Autoridad y la Administración para la presentación de los resultados de las evaluaciones continuas e independientes de la Administración. La comunicación deberá asegurar que se ejerza supervisión de las responsabilidades de Control Interno y hacer referencia a la aceptación, cambios, o problemas presentados en el Control Interno de la Entidad, el impacto sobre la consecución de sus objetivos, y las acciones correctivas o preventivas implementadas o propuestas por la Administración para su aprobación, cuando así corresponda, de acuerdo a su nivel de responsabilidad y autoridad.

La comunicación deberá realizarse con la frecuencia y oportunidad que corresponda, de tal manera, que ambos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación al logro de los objetivos de la Entidad.

Para que la información fluya a través de la Entidad, deben establecerse formalmente los canales de comunicación, de acuerdo a su finalidad. Estos deberán ser definidos de tal forma que faciliten su utilidad con los niveles de seguridad que corresponda. Para la obtención de información relacionada con denuncias o situaciones sospechosas, deben establecerse líneas o medios de comunicación separados a las de uso normal de la Entidad. La misma deberá ser tratada con los niveles de confidencialidad necesarios y analizados con la mayor objetividad, para determinar si está contemplada dentro de la evaluación de riesgos de la Entidad y si los controles para su mitigación están siendo efectivos o no.

Los métodos de comunicación de uso interno de la Entidad deben ser seleccionados de acuerdo a la oportunidad, audiencia y naturaleza de la información a comunicar y deben implementarse de acuerdo a su finalidad y beneficios esperados.

Para validar que los métodos implementados en la Entidad están permitiendo una comunicación efectiva, deben ser evaluados con regularidad tomando en cuenta factores como: usuarios, naturaleza de la comunicación, costo y beneficio de su disposición, implicaciones regulatorias, entre otras.

Principio 15: La entidad se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno. La Administración debe establecer formalmente los medios de comunicación para personas externas a la Entidad; dentro de las políticas para obtener, recibir y clasificar la información externa, deben definirse los canales para compartirla internamente de acuerdo a su clasificación. Es decir:

- a) Comunica a terceras partes.
- b) Comunica a la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.
- d) Selecciona los métodos de comunicación relevantes. (NTCI, 2015)

La Administración debe definir políticas claras que establezcan controles sobre la obtención y recepción de información de partes externas, a fin de corroborar aspectos de funcionamiento del Control Interno. La comunicación con terceras partes permite que éstas comprendan los eventos, actividades o circunstancias que pueden afectar su interacción con la Entidad, por lo que la información que proveen puede ser catalogada importante en el Sistema de Control Interno.

Algunos ejemplos de información externa pueden ser:

- Evaluaciones independientes del Control Interno de la Entidad, efectuada por proveedores de servicios externos.
- Comentarios o quejas de usuarios de los servicios de la Entidad.
- Nuevas o cambiantes leyes, disposiciones, o regulaciones de carácter obligatorio para la Entidad.

Toda información resultante de evaluaciones externas tiene que ser comunicada directamente a la Máxima Autoridad. Esta deberá establecer las acciones que le corresponderá ejecutar la Administración en cuanto a la gestión de dicha información y la realización de mejoras al Control Interno de la Entidad.

Al igual que para la comunicación interna, deben establecerse canales de comunicación separados para la obtención de información relacionada con denuncias o situaciones sospechosas, informadas por personas externas a la Entidad.

Toda esta información deberá ser tratada con los niveles de confidencialidad necesarios y analizados con la mayor objetividad, para determinar si está contemplada en la evaluación de riesgos de la Entidad y si los controles para su mitigación están siendo efectivos o no.

Los métodos de comunicación para uso externo, deben ser seleccionados considerando la oportunidad, audiencia, naturaleza de la información a comunicar, y

atendiendo a los requerimientos legales y/o regulatorios. Estos deben implementarse de acuerdo a su finalidad y beneficios esperados. Para validar que los métodos implementados de uso externo a la Entidad están permitiendo una comunicación efectiva, deben ser evaluados con regularidad tomando en cuenta factores como: usuarios, naturaleza de la comunicación, costo-beneficio de su disposición, implicaciones regulatorias, etcétera.

3.6.8.5 Normas específicas de Supervisión –Monitoreo

Son evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas utilizadas para determinar si cada una de las Normas Específicas del Control Interno, incluyen controles para efectivizar los principios de cada Norma o componente y garantizar que estén presentes y funcionando.

Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente a la Máxima Autoridad. La evaluación del Control Interno deberá tomar en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la Entidad.
- Evaluaciones separadas, realizadas por fiscalizadores externos e internos.
- Condiciones reportables o hallazgos materiales comunicados.
- Papel asumido por cada miembro de la Entidad en los niveles de control. (NTCI, 2015)

Principio 16: La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando (NTCI, 2015)

Las Actividades de Monitoreo y Supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de la Entidad en sus diferentes niveles y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran

rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo. Por tanto:

- a) Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
- b) Establece una base de entendimiento.
- c) Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
- d) Ajusta el alcance y la frecuencia.
- e) Evaluaciones objetivas.

La Máxima Autoridad selecciona y define actividades de monitoreo y supervisión a través de evaluaciones continuas e independientes. La Administración debe ejecutar las evaluaciones continuas a través de su integración en los procesos de la Entidad. Estas evaluaciones deberán suministrar información oportuna para efectuar las acciones correctivas que correspondan. Las evaluaciones independientes deben ejecutarse de forma periódica, y considerar el alcance y frecuencia de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y las consideraciones comunicadas por la Máxima Autoridad.

El diseño y estado actual del Sistema de Control Interno debe ser considerado como base de entendimiento de la Entidad y el principal insumo para realizar las evaluaciones continuas y/o independientes.

La Administración deberá verificar que el personal que efectúa evaluaciones continuas y/o independientes, tenga suficiente conocimiento sobre los procesos de la Entidad y el Sistema de Control Interno implementado, para comprender lo que deberá ser evaluado y que los resultados de la evaluación tienen que ser objetivos, claros y viables de acuerdo a los objetivos y metas de la Entidad.

La Administración varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo. Las evaluaciones separadas se realizan periódicamente para proveer una retroalimentación objetiva.

Principio 17: la entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la máxima autoridad si corresponde Para ello la Entidad:

- a) Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- b) Comunica las deficiencias.
- c) Monitorea las acciones correctivas. (NTCI, 2015)

La Máxima Autoridad y la Administración, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas, presentan puntos de vista y definen acciones para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno. La Administración identifica responsables y comunica las deficiencias, debiendo tomar acciones correctivas en los niveles que corresponda. Supervisa y monitorea que las deficiencias sean tratadas con objetividad, y que las acciones correctivas sean acertadas para que la condición que propicia la deficiencia sea mitigada de manera efectiva.

3.8. Gestión

3.8.1 Concepto de Gestión

Del latín gesto, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Adelmar, 2008)

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

La gestión es la capacidad de administrar o gestionar una entidad en sus diferentes etapas, La máxima autoridad alcaldesa municipal, la gestión, es medible según los resultados obtenidos en su administración. Puede ser medible a través de encuesta de opinión de la población e indicadores.

- a) Según la transparencia en la información a los ciudadanos.
- b) Inversión o Desarrollo en el municipio,
- c) Opinión de la población respecto a la gestión en la municipalidad.

Es valorada por la población del municipio, son estas personas quienes tienen la capacidad de medir, la capacidad de gestión, si ha sido buena, muy buena, excelente, pésima. Otro medio puede ser a través de encuestas practicadas a la población; Auditoria de operaciones. Entre otras. Ya que a través de los resultados puede medirse y evaluarse.

3.8.2 Importancia de la Gestión

La gestión es muy importante y empieza primero en el hogar, un funcionario público tiene que tener méritos en su familia, con son los valores éticos, compromiso, responsabilidad, disciplina en un sentido amplio, gestionar es igual a administrar, saber lo que está haciendo, como lo está ejecutando, quienes están ejecutando, los beneficios esperados, llevar a cabo actividades para que se desarrollen el municipio en lo social, económico, cultural, educacional. (Aldemar, 2008)

La gestión es una guía de acción, para las autoridades locales para que ellos puedan asumir con mayor seguridad y con menor riesgo de cometer errores los desafíos que plantea el gobierno municipal. Pero, en un régimen democrático, el municipio no es solo un “ente administrativo” que provee servicios a la comunidad, sino que, ante todo, es un “ente político” – es un espacio público vital para el desarrollo de la democracia; el gobierno local es electo por la población, para servir a la población y debe rendir cuentas a esta y a los órganos estatales de control.

Este doble rol del gobierno local – escuela de la democracia y proveedor de servicios públicos – hace de la gestión municipal una gestión compleja, en la que se entremezclan cuestiones gerenciales con cuestiones relacionadas al ejercicio democrático del poder. Por esta razón nos pareció útil anteceder un capítulo introductorio que reflexione sobre esta doble complejidad del gobierno local que es, a la vez, un doble desafío, pero un desafío ineludible, de las autoridades municipales.

La gestión en las alcaldías municipales, parte principalmente de las autoridades superiores, consejo municipal, alcaldesa, direcciones, son los que están inmerso y de cerca con la población y son valorados por la ciudadanía en general. En los plebiscitos se invita a la población para informales acerca de los programas, proyectos. Entonces es la misma población que valora si la gestión es buena o mala de las autoridades que los representa.

3.8.3 Clasificación de la Gestión

Por tiempo se argumenta que los vocablos administración y gestión no son sinónimos. Sin embargo, una búsqueda del significado de ambos términos en la actividad de dirección contemporánea, evidencia la existencia de cierta confusión teórica y una polémica en la que aún no se alcanza un consenso general (Callejas, Ruiz, 2004)

Al margen de toda disyuntiva, se considera prudente referir algunas consideraciones al respecto.

La administración surge como disciplina científica en los albores del siglo XX. La misma está presente, de alguna manera, en todas las denominaciones y conceptos que básicamente pretenden en los últimos tiempos expresar concepciones de culturas principalmente empresariales, por lo que resulta un término propio de la empresa.

De manera general, se define como el proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos. La administración orienta y guía sus acciones con el fin de alcanzar los objetivos basado en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye. (Callejas, Ruiz, 2004)

La administración constituye en lo fundamental una actividad de tipo social que favorece a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de

las metas. Por tales razones y como necesidad contemporánea, surge el término gestión como una concepción más completa y adecuada a las condiciones actuales.

Además de los puntos de coincidencia referidos, la relación entre los conceptos de administración y gestión se pueden visualizar por los siguientes aspectos:

- Tanto la gestión como la administración tienen que ver con el manejo de recursos materiales y humanos.
- Ambos términos se encuentran dirigidos al logro de objetivos o metas previamente definidas.
- Para tener una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.
- La administración es vista como soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión.
- La gestión implica planificar, organizar, ejecutar y controlar que son las funciones que caracterizan el ciclo administrativo.
- Debido a la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión se trasladan las mismas escuelas del pensamiento administrativo a la gestión. Hoy en día existe un consenso general que sostiene que la gestión tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y las de las ciencias del comportamiento administrativo. (Ruiz, 2004)

Si se tienen en cuenta los argumentos ofrecidos, y a los fines de la presente investigación, tanto la acción de administrar como la de gestionar se encaminan a alcanzar lo propuesto, ejecutar acciones y hacer uso adecuado de recursos tanto financieros como humanos. Ambos conceptos presuponen la planificación, organización, mando y control de las tareas realizadas para cumplimentar las metas propuestas.

En función de ello, se puede considerar que la conducción de toda actividad supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de las tareas a ejecutar y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De lo antes referido se evidencia que las funciones administrativas que se aplican a la gestión y se encaminan a alcanzar objetivos mediante la ejecución de acciones y el uso moderado de recursos humanos y financieros son aplicadas a cualquier actividad, e incluso, a actividades de carácter educacional que se realizan en cualquier institución académica y reciben el calificativo moderno de gestión educativa. En tal sentido, se estima realizar consideraciones básicas y esenciales desde la Teoría General de la Administración, que son válidas para la actividad de gestión de los procesos formativos que tienen lugar en las Instituciones de la Educación Superior y se aplican a las asignaturas que conforman los currículos de las diferentes carreras que se estudian en las universidades. (Hernández, 2012)

La administración es el significado que los demás hagan, seguimiento, orden, control de todas las operaciones en una determina entidad, manejo de los recursos humanos y materiales, logro de metas y objetivos. Se logra una buena administración con los resultados obtenidos y es fundamental para una buena o excelente gestión. La gestión se logra con el cumplimiento del proceso administrativo, como es la planificación, organizar, ejecutar, controlar.

La administración y gestión es sinónimo de hacer las cosas de manera eficaz y eficientemente en todas sus etapas, debido a la categoría o tamaño de la Municipalidad. La administración en la alcaldía municipal de San Rafael del Norte es evalúa por la auditoria interna y externa, INIFOM, programa y proyectos donde existe convenios.

3.8.4. Proceso Administrativo y sus Componentes

Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- **La planeación** es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.
- **La organización**, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- **La dirección** es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- **El control**, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

Qué son las organizaciones

Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Concepto de organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. **La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles** (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Concepto de administración

La Administración (lat. ad, hacia, dirección, tendencia, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. *Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.*

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de **esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes** que individualmente no es factible lograr.

El proceso administrativo

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible. (Freeman, 1996).

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.



Figura N° 6. Proceso Administrativo

Fuente:<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control>

Como complemento de aprendizaje te recomendamos la siguiente video-lección en la que la profesora María Gisbert, de la Universidad Miguel Hernández de Elche, de una manera muy didáctica aborda el tema del proceso administrativo y cada una de sus funciones o etapas: planeación, organización, dirección y control.

Etapas o Funciones del Proceso Administrativo

Planeación

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. . (Freeman, 1996).

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

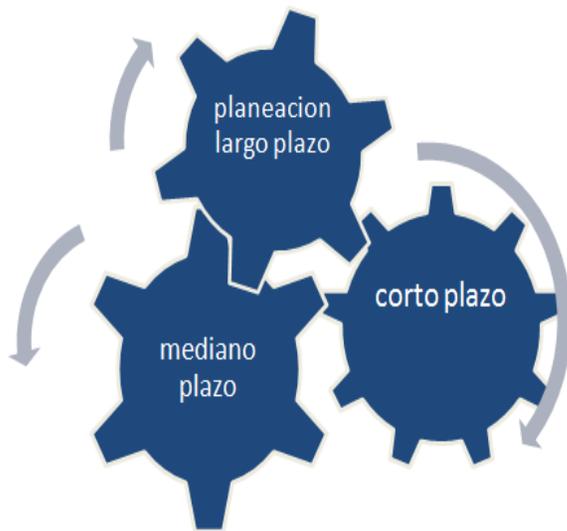


Figura N° 7. Planeación en el Proceso Administrativo.

Fuente:<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organización-dirección-y-control>

Elementos de la Planeación

- Propósitos – Investigación- Estrategias – Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos – Cursos de acción

Dirección

Concepto de dirección administrativa:

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (Bateman, 2001)

Los elementos del concepto son:

1. ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. motivación.
3. guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. comunicación.
5. supervisión.
6. alcanzar las metas de la organización.

Órdenes

Consiste en el ejercicio de la autoridad, pro el que un superior transmite a un inferior, subordinado al, la iniciación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la

organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (Melinkoff, 1990)

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Interrelación entre las funciones

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Las funciones fundamentales no se ejecutan en forma independiente una de otra sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás.

Coordinación

- Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.
- Garantizar la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.
- Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.
- Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.
- Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.” (Melinkoff, 1990)

El proceso administrativo, es muy importante recordar que es uno de los métodos más importantes para llevar a cabo los procesos que son planeación, organización, dirección y control ya que de acuerdo a su orden se lleva una excelente administración. Podemos reflejarnos en una empresa que tenga éxito, tanto en lo personal desarrollamos habilidades en saber llevar un proceso en nuestra vida diaria.

3.8.5. Incidencia en la Gestión Municipal de Nicaragua

El acceso a la información de carácter público es un derecho que tienen los/as ciudadanos/as de conocer los hechos de interés colectivo, como es la gestión de las instituciones estatales. La información de la gestión pública es un elemento clave de la transparencia que debe regir entre el Estado y los/as ciudadanos/as, basado en un proceso de comunicación permanente de doble vía.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU 1948) establece que el derecho a la libertad de expresión comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información e ideas de toda índole, a través de cualquier medio y sin consideración a ningún tipo de fronteras (arto.19). Otros convenios internacionales que recogen este derecho y que Nicaragua ha ratificado son el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ONU 1966) y la Convención Americana sobre Derechos Humanos (OEA 1969).

Esta última señala que “El ejercicio del derecho de acceso a la información pública no puede estar sujeto a previa censura, sino a responsabilidades ulteriores, las que deben estar expresamente fijadas por la ley y ser necesarias para asegurar: el respeto a los derechos o a la reputación de los demás, o la protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral pública”. (Serra Luis, 2007)

La participación ciudadana es un derecho por ley que tenemos todos los ciudadanos participar en la gestión pública, se refiere a la asistencia que por derecho

corresponde a cada uno de los interesados, desde la elaboración de los planes estratégicos, programas, proyectos, evaluación y mejoramiento.

La participación ciudadana en el seguimiento de proyectos, inversiones y uso de los recursos públicos contribuye a la transparencia y a la eficiencia de la gestión pública. (Serra Luis, 2007)

Se cumple la ley de participación ciudadana, cada año se convoca a los cabildos a la población en general, pero la asistencia de los ciudadanos es muy poca, en los cabildos se presenta la gestión realizada por trimestre, en cuanto a presupuestos, programas y proyectos, se emiten afiches, anuncios publicitarios.

IV. HIPOTESIS

El Sistema de Control Interno y su evaluación permanente incide en la eficacia y eficiencia de la Gestión Municipal en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (ALMSRN).

V. DISEÑO METODOLOGICO.

8.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque Cuantitativo con uso de técnicas 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 Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte y compararlos con los estándares de control que los modelos ofrecen, con el propósito de contribuir a las mejoras continuas, áreas que presenten debilidades y fortalecerlas mediante propuestas viables que orienten la correcta gestión municipal.

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.

8.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo Descriptiva, describe los procedimientos que inciden en la eficacia y eficiencia de las operaciones para la mejora continua y la gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte año 2016.

Es considerada descriptiva porque se examinó el fenómeno que está ocurriendo en su entorno real, es decir, el análisis de la evaluación del sistema y su incidencia en la gestión municipal, 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 cómo 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 Sistema de control interno para determinar el grado de eficiencia que está brindando a la organización; el proceso investigativo se llevó a cabo durante el año 2016, 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)

8.3. 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 por la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, donde existe un total de 8 trabajadores. De igual manera se toma como población las encuestas y entrevista practicadas a los diferentes servidores municipales, de los cuales existe las encuestas y entrevistadas en físico y digital.

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 y personas involucradas. Alcaldesa Municipal, Vice Alcalde, Secretaria de Consejo, Director Administrativo Financiero, Director de Planificación de Proyectos. Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Adquisiciones, Responsable de Contabilidad, Presupuesto, Tributación, Tesorería, Caja.

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 fueron las diferentes direcciones, unidades y mandos medios. En total suman 8 personas, todos funcionarios de la Alcaldía Municipal. Todo el personal seleccionado es clave, porque

es ahí donde descansa el sistema de control interno y su incidencia en la gestión municipal.

8.4. 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. Gestión

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.

8.5. 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 basados en las respuestas de encuestas y entrevista relacionando con los componentes del sistema de control interno y su incidencia en la gestión, los cuales fueron esenciales 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 Municipal de San Rafael del Norte, comprobándose de esta forma su validez.

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 organización. Primeramente se describió el problema y se sustentó en base a teorías modernas y actualizadas sobre control interno, para luego sintetizar los procedimientos utilizados en la encuesta y entrevista para garantizar el máximo de seguridad en todas las operaciones en las diferentes áreas de la Municipalidad.

8.6. 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:

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 organización 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 empresa.

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. (DE LA HUERTA, 1982)

Aplicar este importante instrumento fue útil para recopilar la información documental en Normas Técnicas de Control Interno, libros de auditoria y los trabajos de investigación que fueron consultados, así mismo para toda la teoría relacionados con el Control Interno 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 sistema de control interno, los cuales son los responsables de la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno de la organización.

Estas entrevistas y encuestas fueron aplicadas a la máxima autoridad Alcaldesa Municipal, Vice Alcalde, Secretaria de Consejo, Director Administrativo Financiero, Director de Planificación de Proyectos. Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Adquisiciones, Responsable de Contabilidad, Presupuesto, Tributación, Tesorería, Caja. Todas se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas. (Ver Anexos 2)

Procedimientos

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información referente a la eficiencia y eficacia del sistema de control interno de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, 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 y encuestas del sistema de control interno para recoger información sobre la aplicación del control interno en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. Los instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la Operacionalización de las Variables, mismos que fueron aplicados durante el año 2016. (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 de la encuesta y entrevistas aplicados a los componentes del sistema de control interno
- c) Indagación mediante la guía de observación a los procedimientos involucrados en el sistema de control interno.
- d) Conciliación y verificación de datos utilizando la entrevista.

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.

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se presenta el análisis e interpretación de los resultados luego de la aplicación del instrumento de evaluación, aplicada a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta y entrevista descriptiva, el análisis e interpretación de los datos se efectuaron tomando como punto de referencia la tendencia de las respuestas más significativas en relación a la percepción del sujeto de estudio sobre. La Evaluación del sistema de control interno y su incidencia en la gestión municipal, representados en los enumerados de la encuesta y entrevista del instrumento de recolección de datos.

Se aplicaron encuestas a los servidores públicos en los diferentes niveles de autoridad y jerarquía entre los que se mencionan:

- a) Alcaldesa
- b) Director Administrativo Financiero
- c) Director de Planificación y Proyecto.
- d) Responsable de Unidad Recursos Humanos
- e) Responsable Unidad de Adquisiciones
- f) Responsable Unidad de Agua y Saneamiento
- g) Responsable de Unidad de Catastro
- h) Responsable de Administración Tributaria.

9.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Consta de 5 componentes, los cuales son:

- a- Entorno de Control**
- b- Evaluación del Riesgo**
- c- Actividades de Control**
- d- Información y Comunicación.**
- e- Supervisión y Monitoreo**

a- Entorno de control:

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Entorno de Control

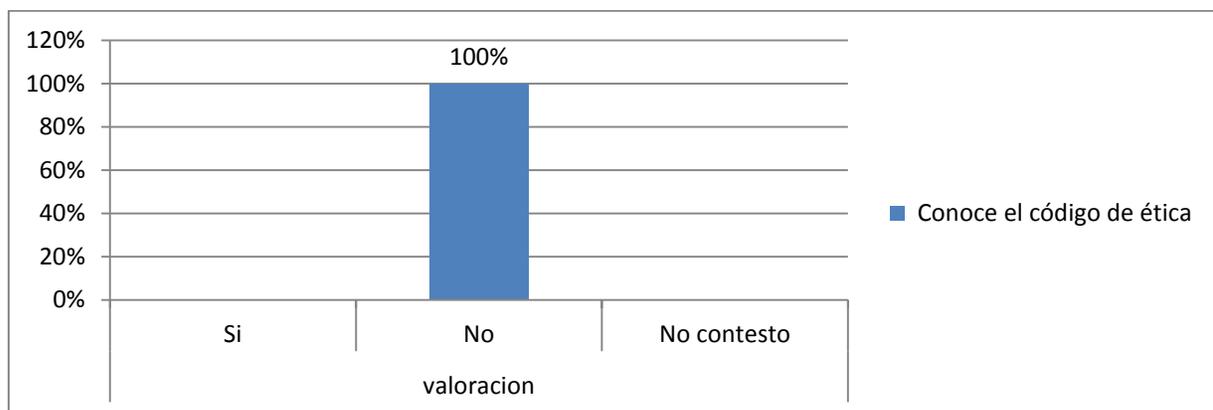


Gráfico N° 1. Componente Entorno de Control

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, año 2016

Mediante encuesta realizada a 8 personas claves de las diferentes áreas de la municipalidad, el 100% de los encuestados respondió que no conoce el código de ética.

Según las Normas técnicas de control Interno. (N.T.C.I), El Entorno de Control apropiado persigue establecer y mantener un ambiente mediante el cual, se logre una actitud positiva de respalde las personas hacia el Control Interno, crea conciencia en lo servidores Públicos de todos los niveles, sobre la relevancia da integridad y los valores éticos, la necesidad de una estructura organizativa alineada en correspondencia a los objetivos de la Entidad, cultura de enfoque a riesgos y atención a los mismos a adecuada asignación de responsabilidades para el logro de los objetivos de la Administración.

El entorno de control, equivalente al ambiente de control, es la base de los demás componentes, está enfocado a la integridad y los valores éticos de cualquier entidad sean pública o privada. En las evaluaciones a este componentes, debe incluirse primordialmente los valores éticos, los cuales van a dar como resultado el comportamiento, actitud de los funcionarios, relaciones humanos, tanto internamente y externamente. Si una institución no cuenta con este manual o código de conducta, no podrá medirse o evaluarse este componente de entorno de control interno.

Según las (N.T.C.T). Principio 1: la Entidad de muestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la Máxima Autoridad y la Administración, quienes determinan en todos los niveles de la Entidad a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno.

Que comprende:

- a) Compromiso con los valores y principios éticos.
- b) Establecimiento de estándares de conducta.
- c) Evaluación de las adherencias a estándares de conducta.
- d) Se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.

A continuación se presenta la matriz de respuestas de los servidores públicos, sobre la existencia del Código de Conducta en la Municipalidad y su puesta en práctica

Cuadro 1: Existencia de código de conducta

Servidores Públicos	Si	No	No Sabe
<i>Alcaldesa Municipal</i>		X	
<i>Secretaría del Consejo Municipal</i>		X	
<i>Vice Alcaldesa</i>		X	
<i>Director Administrativo Financiero</i>		X	
<i>Responsable Recursos Humanos</i>		X	
<i>Responsable de Adquisiciones</i>		X	
<i>Responsable Administración Tributaria</i>		X	
<i>Director de Proyectos y Planificación</i>		X	

Fuente: Resultados de investigación, encuesta practicada a los servidores públicos De la Alcaldía Municipal de san Rafael del Norte, año 2016

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. No existe un manual de código de conducta que regule el compromiso de los funcionarios públicos. Algunas actitudes de funcionarios públicos, no propicia el entorno de control adecuado, como son las acciones y comportamiento, no se divulga la importancia de la integridad y los valores éticos para el funcionamiento del componente del control interno.

El cuadro N° 1, indica, según respuesta de los funcionarios públicos, inexistencia del manual código de ética.

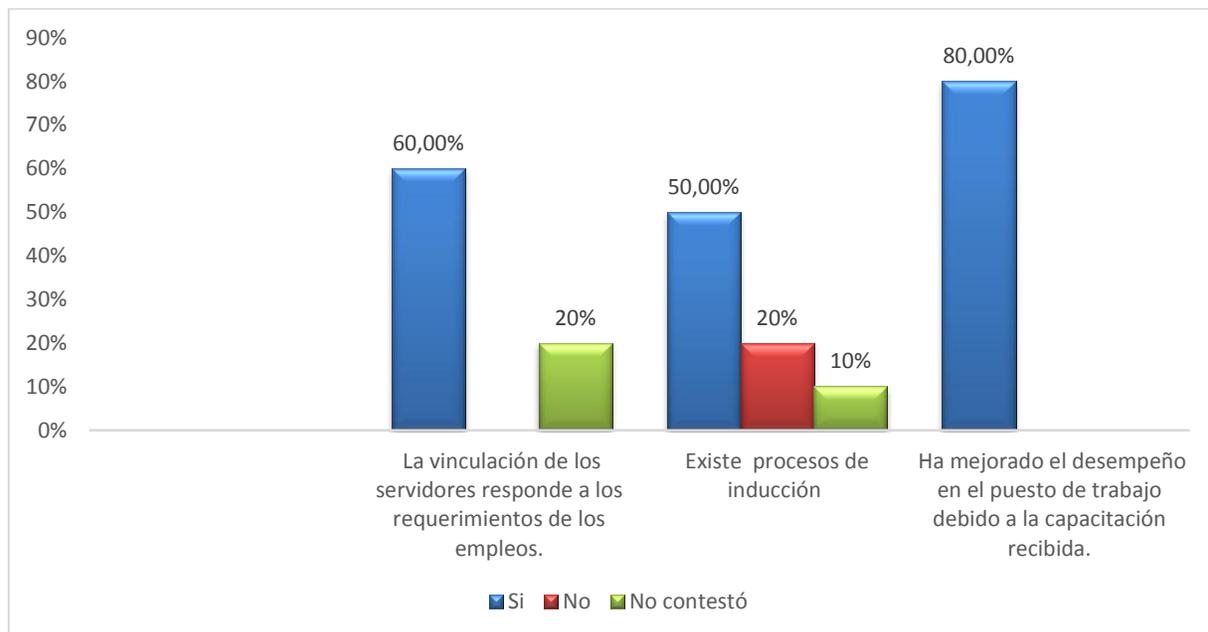


Gráfico N° 2. Componente Entorno de Control

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

De la encuesta realizada a personas claves de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. El 80 % de los servidores respondió que existe vinculación y responde a los requerimientos de los empleados, mientras que un 20% no contestó. Se cuestionó sobre la inducción a los empleados el 60% respondió que existe, mientras que un 20% contestó con un no y un 10% No contestó. Se les pregunto acerca del desempeño en el puesto el 100% de los encuestado respondió que sí han mejorado.

Según (N.T.C.I). Principio 4: la máxima autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las entidades

La Máxima Autoridad deberá estimular y velar para que la Administración esté comprometida por atraer, desarrollar y mantener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad, estableciendo políticas y prácticas para

el establecimiento de sus competencias básicas para ejecutar y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos.

Para ello:

- a) Establece políticas y prácticas.
- b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas.
- c) Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
- d) Planifica y prepara el relevo del personal.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. Se promueve la Nivelación, la formación, actualización, de interés personal. Según la Ley 502 de carrera administrativa Municipal. Ejemplo. Servidores públicos. Que desean estudiar y profesionalizarse existen becas y políticas de compromiso para los servidores. Existen capacitaciones constante y supervisiones de parte INIFOM.

Existen programas de diplomados entre otros programas, para que todos los servidores. Se desarrollen profesionalmente y presten servicios de calidad. Según repuesta en entrevista practicada a la Señora Alcaldesa Municipal y Responsable de Recursos Humanos.

Según La Ley 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal. Art. 74. Para efectos de esta ley, la capacitación o formación de los funcionarios de carrera se clasifica de la siguiente forma:

1. De Nivelación.
2. De Actualización
3. De Formación
4. De Interés personal

Por lo anterior expuesto se cumplen con el Principio 4. De las (N.T.C.I)

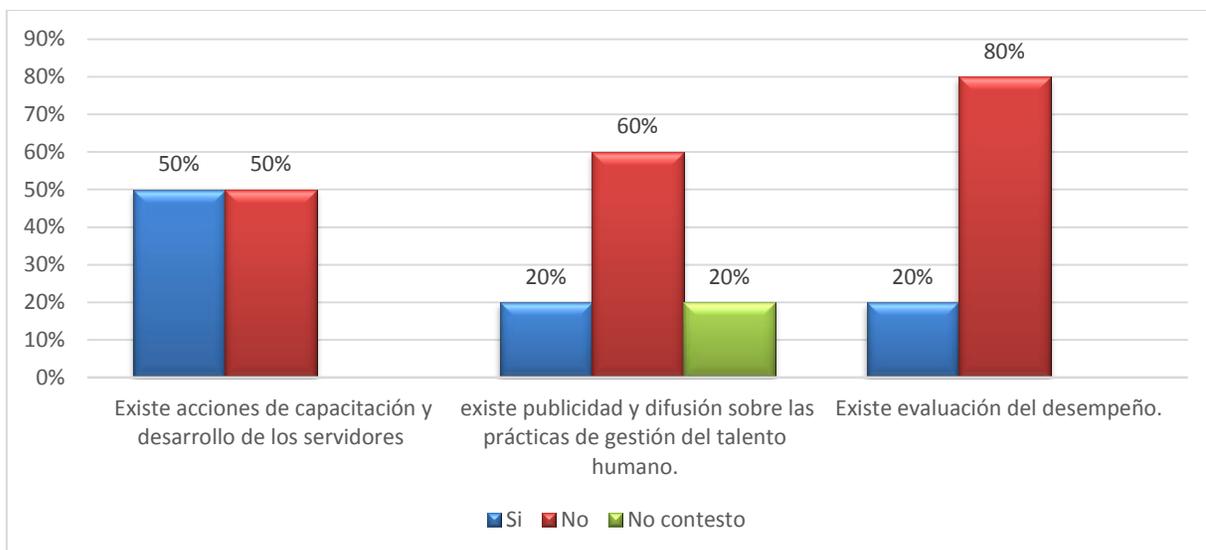


Gráfico N° 3. Componente Entorno de Control

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Este gráfico representa la respuesta a las preguntas contestada por los servidores públicos, en la primera pregunta acerca acciones de capacitación. El 50% respondió que SI. Mientras que un 50% respondió que NO, el 20% respondió que sí existe publicidad y difusión sobre la gestión, mientras 60% respondió que no, y un 20% no sabe. Otra pregunta clave es acerca evaluación al desempeño. El 20% respondió que sí existe, mientras que un 80% respondió que No.

Según las (N.T.C.I).Principio 4: la máxima autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las entidades La Máxima Autoridad deberá estimular y velar para que la Administración esté comprometida por atraer, desarrollar y mantener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad, estableciendo políticas y prácticas para el establecimiento de sus competencias básicas para ejecutar y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos.

Para ello:

Según la Ley 502. Ley de carrera administrativa municipal. De la Evaluación al desempeño laboral. Artículo. 69. El manual de Evaluación de Desempeño Laboral

para las municipalidades del país, es uno de los instrumentos del sistema de carrera administrativa Municipal, cuya aplicación debe ser sistemática permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada funcionario o empleado adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores que se especifican en dicho manual. La evaluación se realizara cada año.

Según repuestas en la encuestas y entrevista practicadas a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. A la fecha de este estudio de tesis no se practica evaluación de desempeño al personal de las diferentes áreas. En informes de Auditoría Interna y Externa. Existe hallazgo que en la municipalidad no se practica evaluación al desempeño laboral. La Máxima Autoridad Alcaldesa Municipal, Directores y Responsable de las diferentes áreas. Se comprometieron a cumplir con lo que establece las leyes. (NTCI), (Ley 502). Para el mes de Enero 2017.

De acuerdo a las Normas técnicas de control interno (NTCI, 2015), Ley 502, Ley de carrera administrativa municipal. Los responsables de las diferentes áreas de deben evaluar el desempeño laboral de los trabajadores a su cargo. Permitted evaluar el cumplimiento de objetivos institucionales y rendimiento de cada funcionario, la evaluación del mérito, promociones, la evaluación se realizara una vez al año.

Por lo anterior representado en el grafico N°.3, indica que no se evalúa el desempeño laboral a los servidores públicos.

Análisis General del Ambiente de Control. Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.

Existen funcionarios con actitudes negativas, conflictivas, lo cual propicia un ambiente no adecuado, existe desconfianza entre colaboradores, los valores éticos,

no están funcionando en su totalidad. Ejemplo de ello: La Responsabilidad en el cumplimiento de entrega de información. Auditoría Interna, les solicita información la cual tarda mucho tiempo para ser correspondido. Algunos funcionarios no ponen en prácticas las recomendaciones sugeridas en informes de auditorías interna y externa. Entre las que se destacan las evaluaciones al desempeño.

La incidencia de los Funcionarios públicos en la gestión municipal. Las actitudes negativas, conflictiva, afecta en primer orden la imagen, porque son las personas, la población, quienes dan el visto buenos como ha sido la gestión municipal en determinado periodo. Segundo. Porque están fallando en el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno entre las que se destacan las leyes, la confiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones.

Evaluación de los riesgos:

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

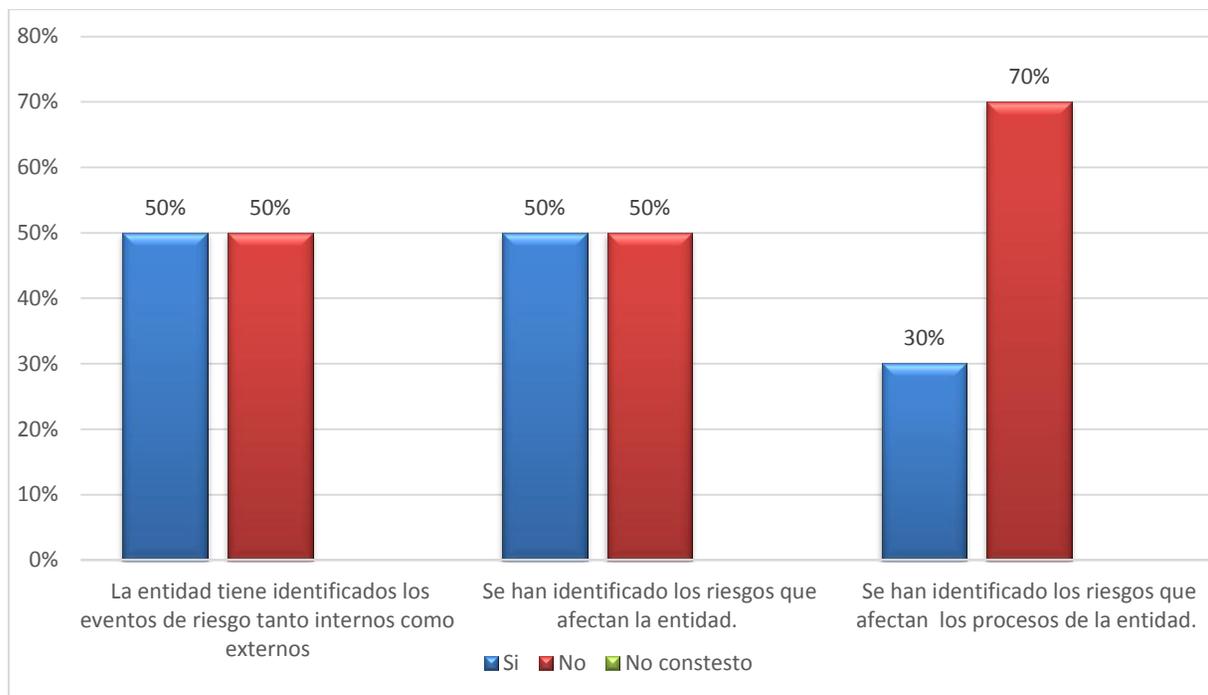


Gráfico N° 4. Componente Evaluación del Riesgo.

Fuente; Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Se les preguntó a servidores públicos acerca de la identificación de riesgo institucional el 50% respondió que SI, mientras que un 50% respondió que NO. Otra de las pregunta es acerca de los riesgo que afectan la entidad el 50% respondió que SI, mientras que el 50% respondió que NO. Otra pregunta es acerca de los riesgo que afectan los procesos de la entidad el 30% respondió que SI, mientras que el 70% respondió que NO

El componente de Evaluación al Riesgo. Debe vincularse a los demás componentes y en las diferentes áreas de la municipalidad a la fecha de este tema de investigación de tesis, no se practica la evaluación al riesgo institucional tanto internamente como externamente.

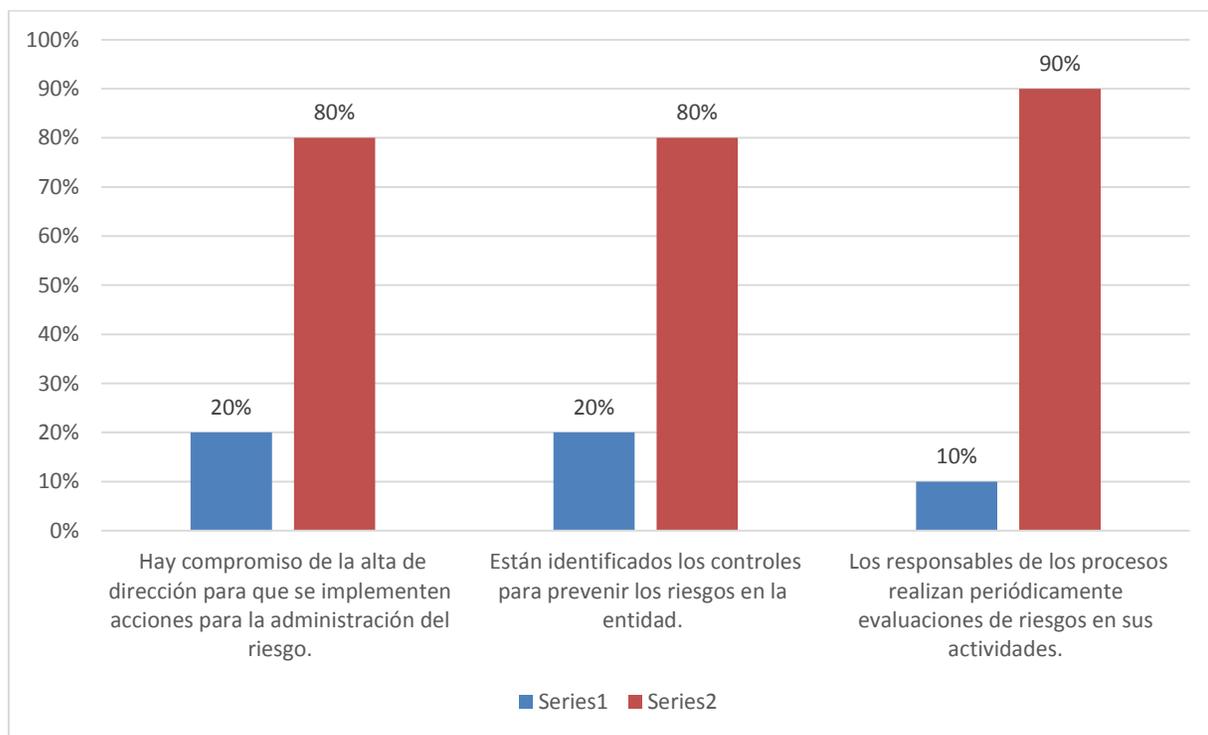


Gráfico N° 5. Componente Evaluación del Riesgo.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos.

El grafico N°5. Muestra que el 20% de los encuestados respondieron que si hay compromiso de la alta dirección para la implementación de acciones para la administración del riesgo y el 80% respondió con un NO. La pregunta acerca de controles para prevenir el riesgo el 20% respondió con un SI, mientras que el 80%

contesto con un NO. En la tercera pregunta acerca de evaluaciones de riesgo en sus actividades. El 10% respondió que Si, el 90% contesto que NO.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, según las repuestas de los funcionarios públicos. No existe evaluación del riesgo en la municipalidad, debido fundamentalmente a que no cuentan con un plan de contingencia. En los informes de auditoría interna y externa año 2016, existen hallazgos de auditoria que en la municipalidad de San Rafael del Norte no se evalúa el riesgo, no se está administrando el riesgo por área o en conjunto para enfrentar probables riesgos eventuales, lo cual incide en la gestión municipal, por ejemplo si llegara a ocurrir un incendio, por ejemplo, y no cuenta con seguros para incendios de los bienes y de terceros.

De igual manera incide en la gestión municipal si llegara a ocurrir un robo, ya que no existe un seguro contra robo y fraudes. La máxima autoridad y la administración deben crear un plan de contingencia, para disminuir las probabilidades de ocurrencia de los riesgos. Administrar el riesgo de acuerdo a las necesidades a que está expuesta la Municipalidad.

Por lo anterior expuesto nos indica que no se evalúa el riesgo Institucional.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las

acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

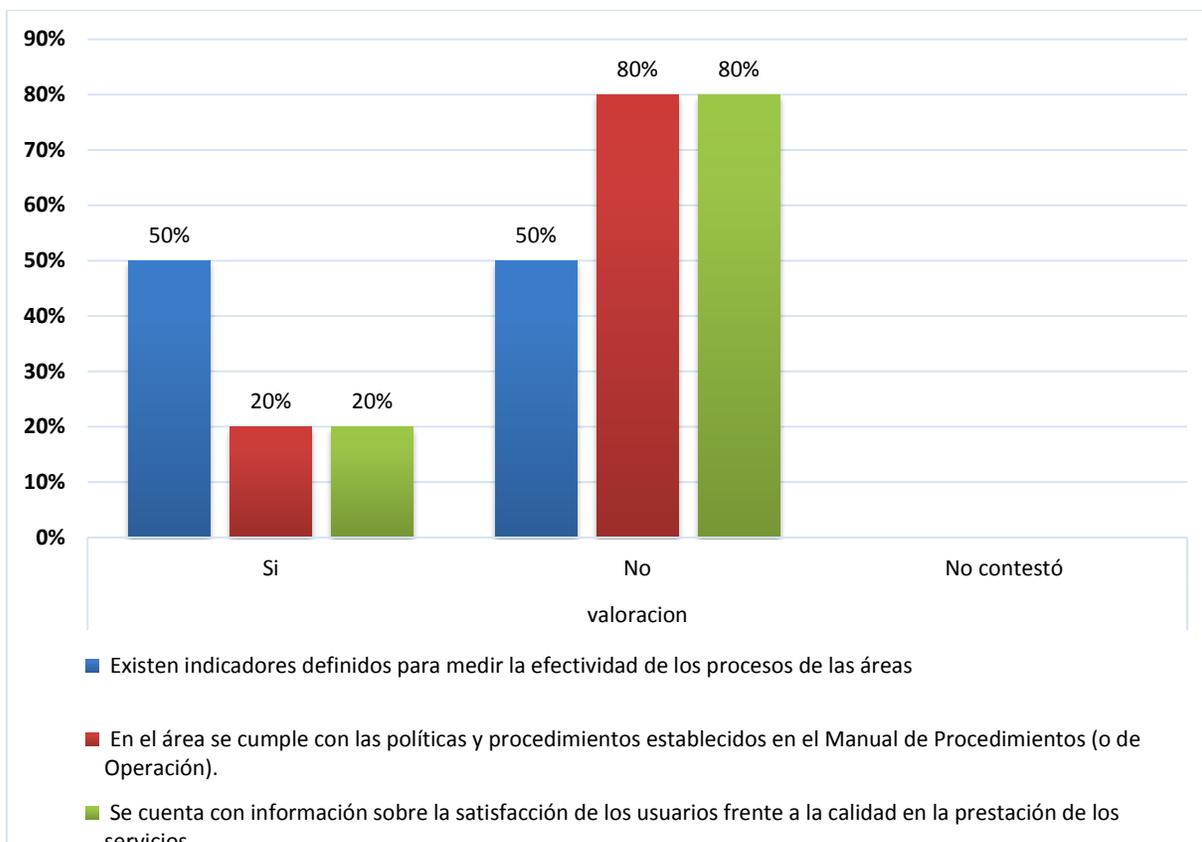


Gráfico N°6. Componente Actividades de Control.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Se les pregunto a los servidores públicos, Acerca de medir la efectividad de los procesos de las áreas, el 50% contestó que SI. Mientras que el otro 50% respondió que NO. Pregunta N° 2. Es acerca del cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en el manual de procedimientos, el 20% contestó con un SI. Mientras que el 80% respondió que NO. La tercera pregunta satisfacción de los usuarios frente a la calidad en la prestación de servicios, el 20% respondió que Si, mientras que el 80% contestó que NO.

En el componente de actividades de control. Está inmerso a las actividades administrativas-contables, donde está inmerso el manual de procedimientos para su debida evaluación en las diferentes actividades operativas, pero a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la

Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, no existe manual de procedimientos administrativos. Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

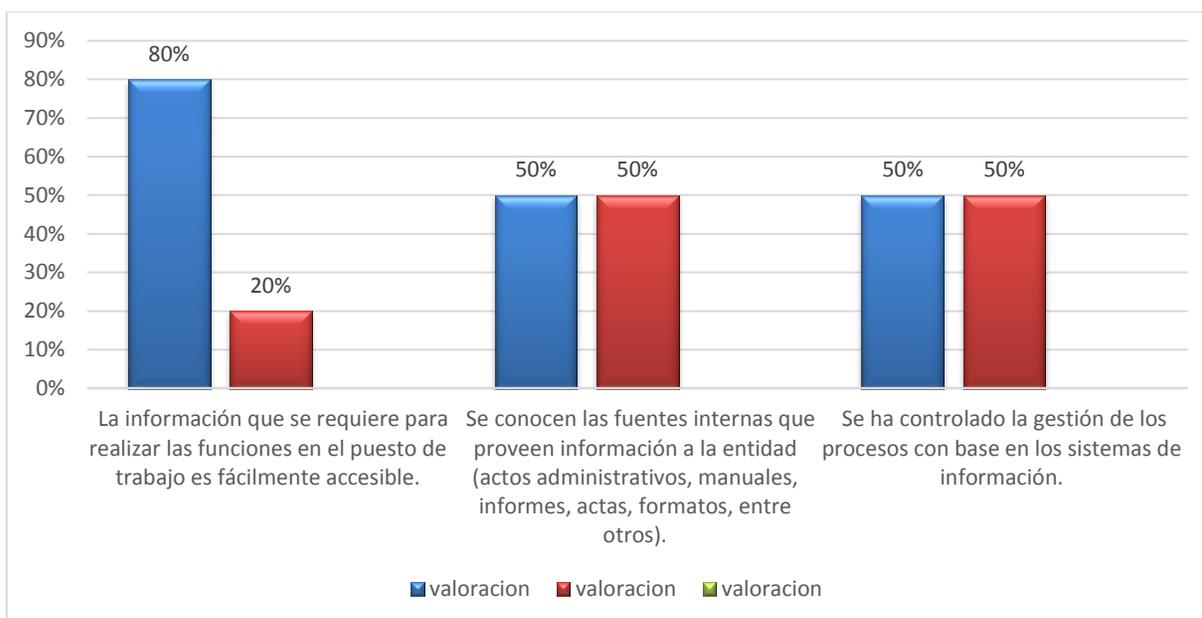


Gráfico N°7. Componente Actividades de Control.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

La pregunta acerca de la información en el puesto de trabajo es fácilmente accesible, el 80% respondió que SI y un 20% respondió con un NO. Se les pregunto acerca fuentes internas que proveen información como. Actos administrativo, manuales, informes, actas, formatos el 50% respondió que Si, mientras que el 50% respondió con un NO. En la tercera pregunta se les pregunto acerca de los procesos con base en los sistemas de información. El 50% respondió con un Sí. Mientras que el 50% respondió con un NO.

En el componente de actividades de control. Está inmerso a las actividades contables, donde está inmerso el manual de procedimientos para su debida evaluación en las diferentes actividades operativas, pero a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de

San Rafael del Norte, no existe sistema contable. Solo sistema presupuestario de Ingresos y Egresos, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

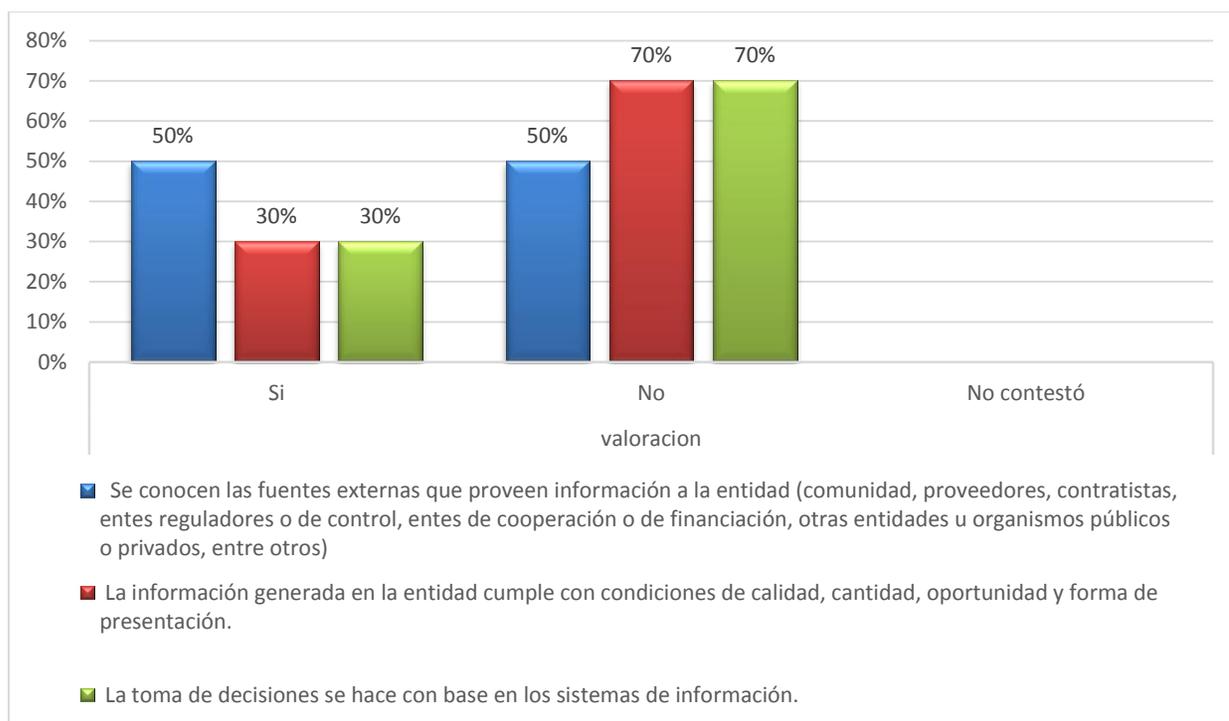


Gráfico N°8. Componente Actividades de Control.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos

Este gráfico representa la respuesta a las pregunta en la encuesta practicada a los servidores públicos, se les pregunto acerca fuentes externa, como proveedores, entes de control, entes de cooperación, el 50% respondió con un SI. Mientras que el otro 50% respondió con un NO. La segunda pregunta es acerca calidad, el 70% respondió que SI, mientras que un 30% respondió que NO. Tercera pregunta es acerca de la toma de decisiones. El 30% respondió que SI, mientras que un 70% respondió que NO.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, las actividades de control, en el área financiera y demás áreas, son llevadas a cabo a través sistema presupuestario, ingresos y egresos, existe un manual de organización y funciones

(MOF), se llevan a cabo conciliaciones bancarias por cada una de las diferentes cuentas bancarias de ahorro y corrientes, con la documentación soporte, existe un plan de inversión anual.

Los funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, manifestaron en las encuestas y entrevista que en la Municipalidad no existe un Manual de control Interno, solo se desarrollan los procedimientos y necesitan ser documentados en un Manual actualizado.

El componente de actividades control, establece taxativamente lo siguiente: En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Informes de auditoría interna y externa año 2016. Se estableció como hallazgo de auditoria que en la municipalidad no existe un manual de control de interno.

Incide en la gestión municipal, porque no se tiene un control adecuado medible y de seguimiento a través del manual de control interno. Tanto para el área financiera y demás áreas.

Información y comunicación:

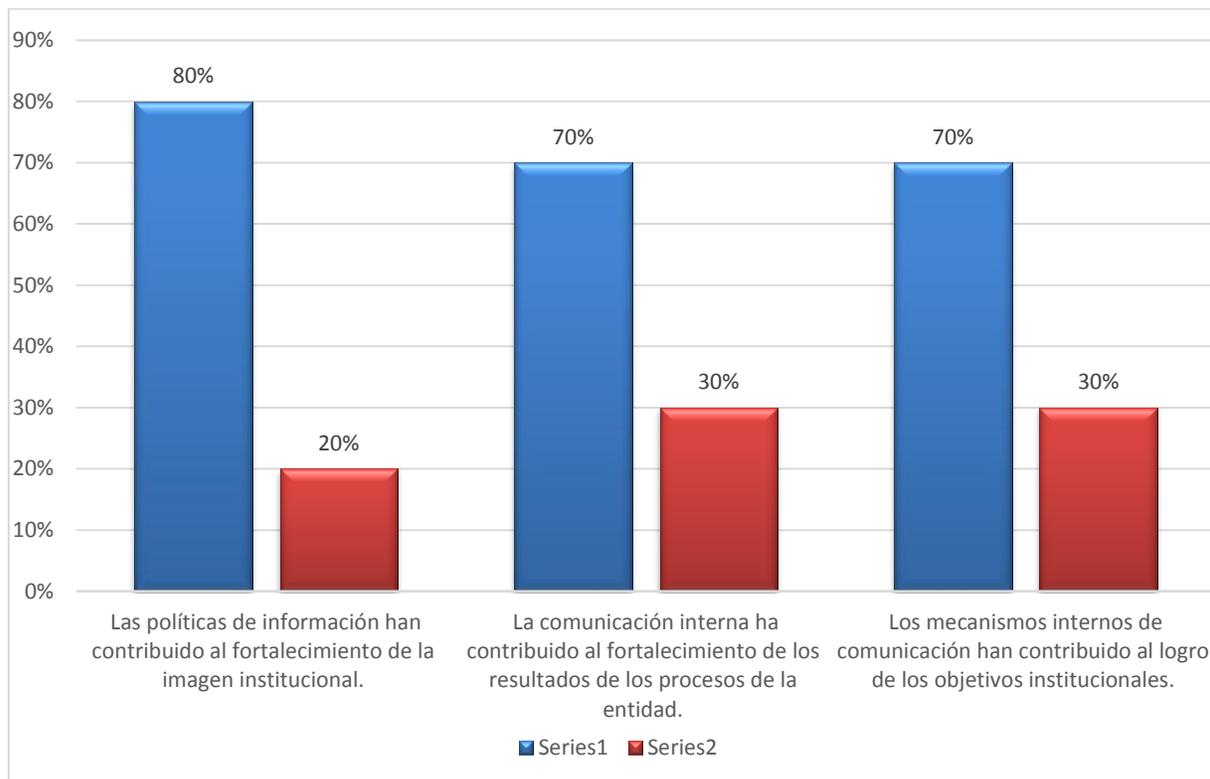


Gráfico N°9. Componente Información y Comunicación.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Este Gráfico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre la imagen institucional. El 80% respondió con un SI. Mientras que un 20% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es acerca del fortalecimiento institucional el 70% respondió con un Si, mientras que un 30% respondió con un NO. tercera pregunta es acerca de la comunicación ha contribuido a los objetivos institucionales el 70% respondió con un SI. mientras que un 30% respondió con un NO.

En el componente Información y Comunicación. Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, tanto para el fortalecimiento, imagen, logro de objetivos Institucional, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia

empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, La Información y comunicación es buena, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

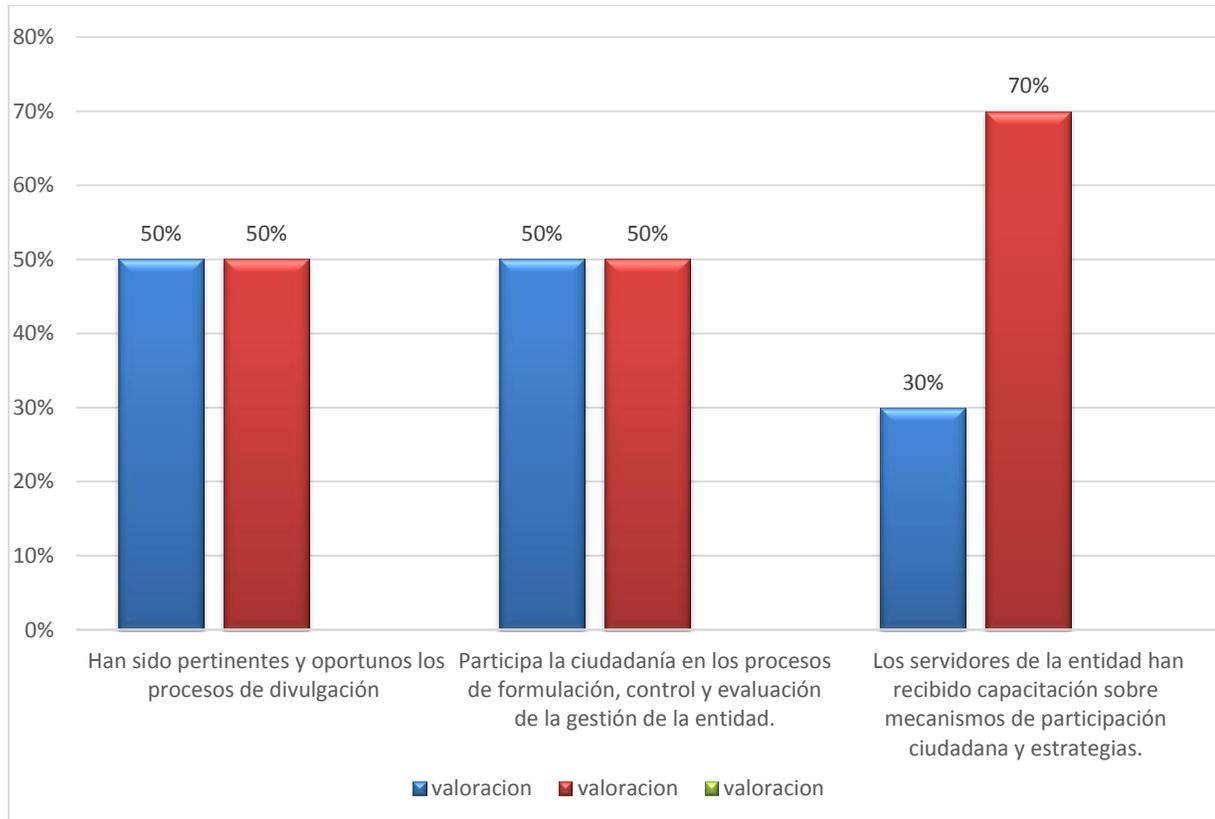


Gráfico N°10. Componente Información y Comunicación.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, Año 2016.

Este Grafico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre los procesos de divulgación. El 50% respondió con un SI. Mientras que un 50% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es acerca control y evaluación el 50% respondió con un Si, mientras que un 50% respondió con un NO. tercera pregunta es acerca de los servidores han recibido capacitación sobre participación ciudadana y estrategias el 30% respondió con un SI, mientras que un 70% respondió con un NO

En el componente Información y Comunicación. Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, tanto para los procesos de divulgación, evaluación en la gestión institución, participación ciudadana, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, La Información y Comunicación es buena, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

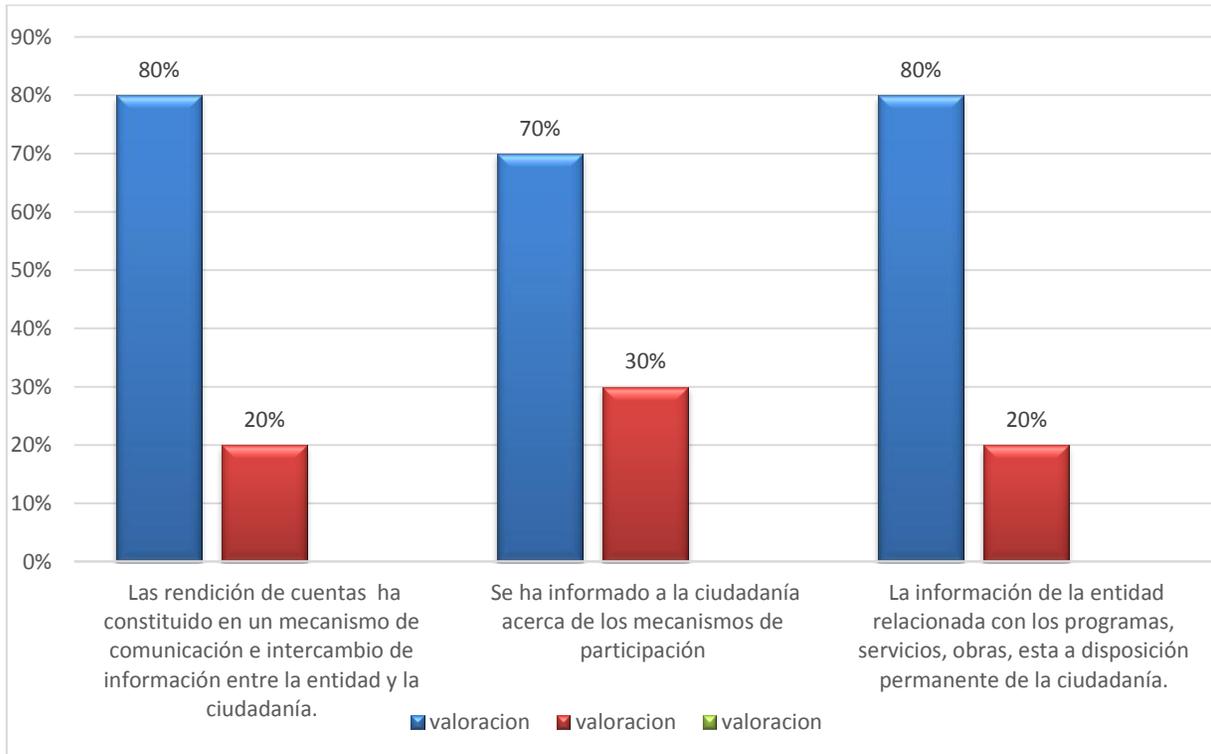


Gráfico N°11. Componente Información y Comunicación.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos

Este Grafico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre el mecanismo de comunicación e intercambio de información. El 80% respondió con un SI. Mientras que un 20% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es acerca ciudadanía y los mecanismo de participación el 70% respondió con un Si, mientras que un 30% respondió con un NO. Tercera pregunta es acerca programas, servicios están a

disposición de la ciudadanía el 80% respondió con un SI. Mientras que un 20% respondió con un NO.

En el componente Información y Comunicación. Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, rendición de cuentas, mecanismo de participación, los programas, servicios, obras está a disposición de la ciudadanía, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, La Información y Comunicación es buena, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

Según (N.T.C.I).Principio 13: la entidad obtiene o genera y utiliza información relevante, y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. La información es recolectada, generada, utilizada y con las características de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Se obtiene a partir de las actividades de la Máxima Autoridad y sintetizada de tal manera, que la Administración y demás personal puedan comprender los objetivos y su rol para la consecución de los mismos.

El principio debe atender lo siguiente: a) Identificar los requerimientos de información. b) Capturar fuentes internas y externas de datos. c) Transformar datos relevantes en información. d) Mantener la calidad en todo el procesamiento. e) Considerar la relación costo-beneficio.

La estructura del Sistema de Control Interno debe basarse al menos en los siete principios que rigen a la Administración Pública siendo estos: Equidad, Ética, Eficacia, Eficiencia, Economía, Rendición de Cuentas y Preservación del Medio Ambiente.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, de acuerdo con los siguientes principios valoramos lo siguiente. Existe equidad porque hay igualdad de oportunidades laborales, políticas, y de participación ciudadana, tanto para hombres

como mujeres, la eficacia, eficiencia, economía, no existe un indicador que mida la productividad de cada uno de los funcionarios en las diferentes áreas de la Municipalidad. Existe rendición de cuentas de los ingresos, egresos, inversiones públicas y demás programas, a través de boletines informáticos, afiches y cabildos municipales, donde asiste la población interesada al igual que el consejo municipal, administración de la Alcaldía. Existe un área de la alcaldía municipal, correspondiente al medio ambiente, donde le da seguimiento a todas las actividades concerniente al medio ambiente.

De acuerdo a la encuesta practicada a los funcionarios públicos de la municipalidad y representadas en los gráficos. N°09, 10, 11. Del componente de Información y Comunicación. Utilizando el promedio a las nueve preguntas. El 70% respondió afirmativamente con un SI, mientras que un 30% respondió con un NO.

Este componente Incide en la gestión municipal, porque a través de este componente, se valora los principios de la administración pública.

Supervisión o monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser

notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, las revisiones se realizan en base de una muestra por parte de la unidad de Auditoría Interna y a periodos pasados e igual los auditores externo de la Contraloría General de la Republica. Y en casos especiales por consultores independientes de acuerdo a convenios firmados entre ambas partes, lo ideal es que en la Municipalidad exista un comité de auditoría, para que exista supervisiones y revisiones continuadas a todas las operaciones delas diferentes áreas de Alcaldía.

Incide en la gestión municipal, debido a que en la municipalidad no existe un comité de auditoría, y este evalué las supervisiones y revisiones continuadas a todas actividades de la entidad. Las debilidades detectadas deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. Y tomar las decisiones adecuadas para el mejoramiento continuo y transparencia de todas las actividades.

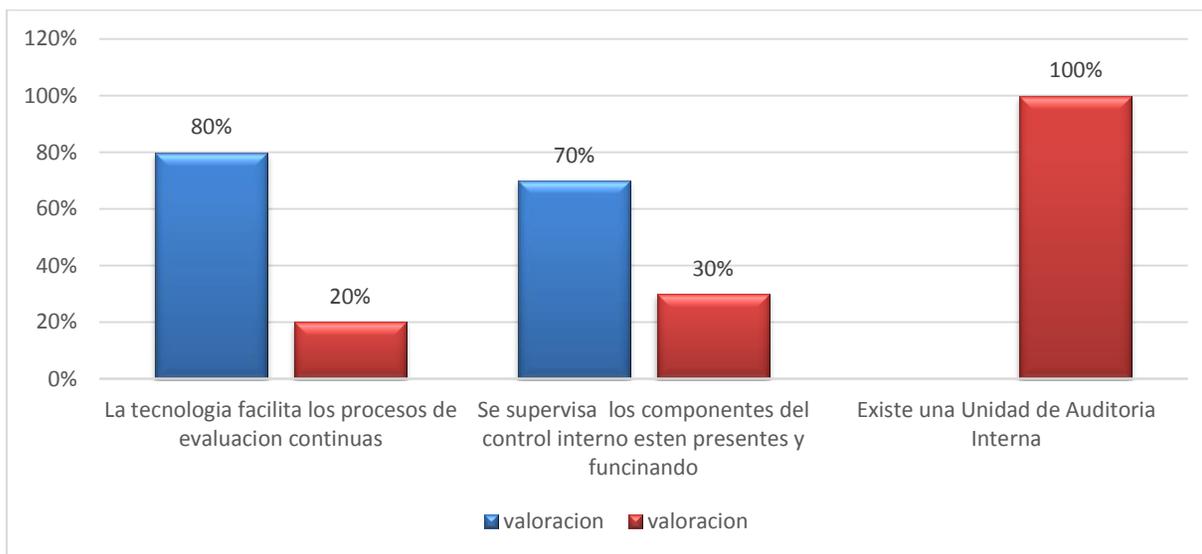


Gráfico N°12. Componente Supervisión y Monitoreo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Este Grafico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre la tecnología y evaluaciones continuas. El 80% respondió con un SI. Mientras que un 20% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es acerca supervisión y control interno están funcionando el 70% respondió con un Si, mientras que un 30% respondió con un NO. Tercera pregunta es acerca, la existencia Comité de Auditoria el 100% respondió con un NO

. En el componente Supervisión y Monitoreo. Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, tanto para las evaluaciones continuas, se supervisa que los componentes estén presente y funcionando, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, No existe un comité de auditoría, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

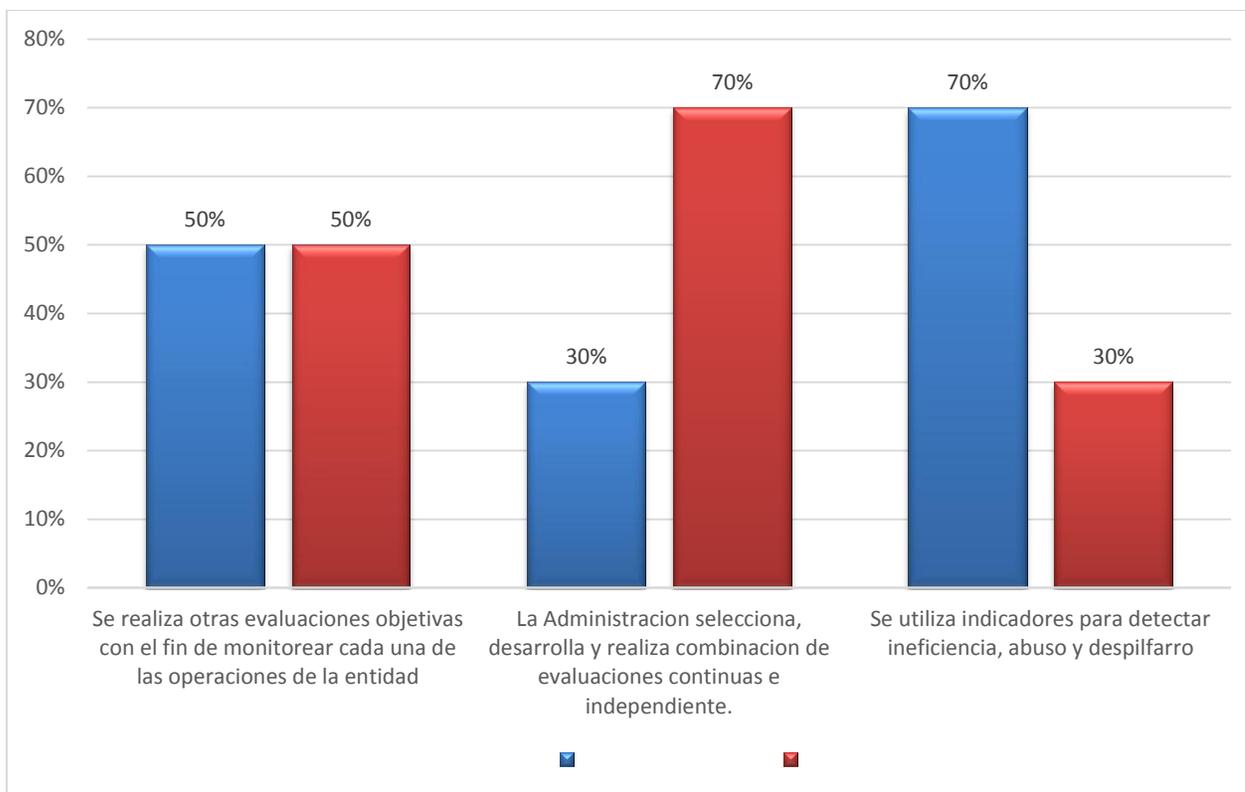


Gráfico N°13. Componente Supervisión y Monitoreo.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Este Gráfico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre evaluaciones objetivas a fin de monitorear las operaciones de la entidad. El 50% respondió con un SI. Mientras que un 50% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es acerca evaluaciones continuas, e independiente el 30% respondió con un Si, mientras que un 70% respondió con un NO. Tercera pregunta es acerca, de indicadores para detectar ineficiencia, abuso y despilfarro el 70% respondió con un SI. Mientras que el 30% respondió que No.

En el componente Supervisión y Monitoreo. Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, tanto para monitorear cada una de las

operaciones de la entidad, evaluaciones continuadas e independientes, indicadores para detectar ineficiencias, abusos y despilfarro a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, No existe un comité de auditoría, para que desarrolle todas estas actividades antes mencionadas Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

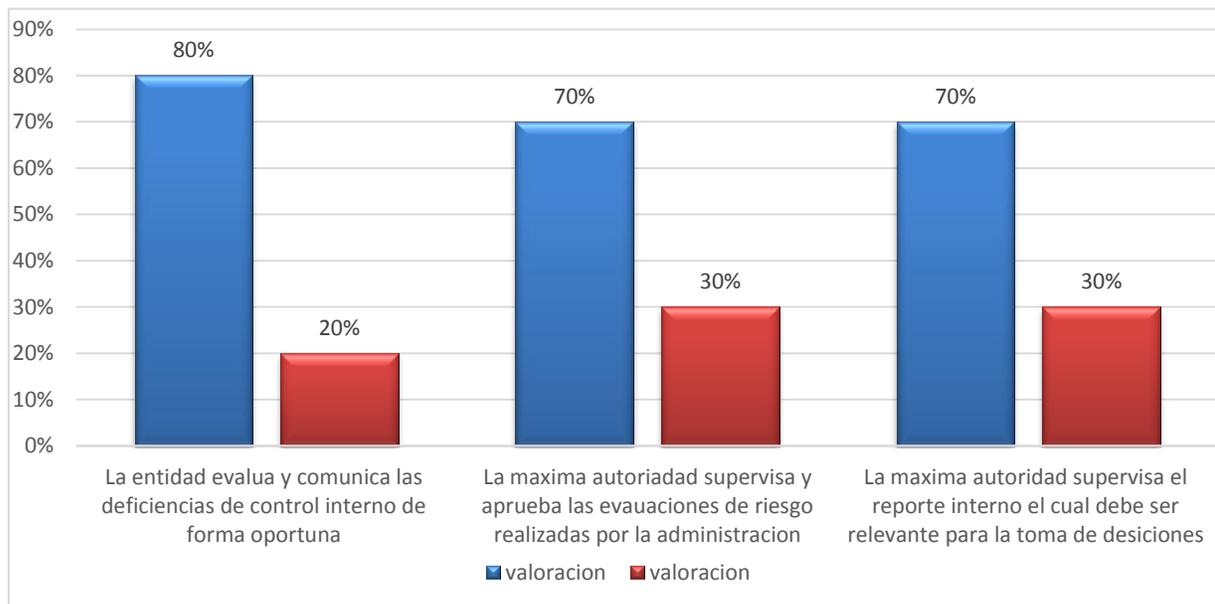


Gráfico N°14. Componente Supervisión y Monitoreo.

Fuente. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos

Este Grafico presenta los resultados de la encuesta practicada a los servidores públicos, en la primera pregunta sobre evaluaciones y comunicación en deficiencias de control interno. El 30% respondió con un SI. Mientras que un 70% respondió con un NO. En la segunda pregunta. Es evaluación el desempeño de la administración el 20% respondió con un Si, mientras que un 80% respondió con un NO. Tercera pregunta es acerca, máxima autoridad supervisa el reporte financiero el 10% respondió con un SI. mientras que el 90% respondió que No.

Según la Definición del Comité de Auditoría, se presentan algunas definiciones de reconocidas instituciones, organismos y expertos en la materia: Es un comité (o cuerpo equivalente) establecido por y dentro de una junta de directores de un emisor, con la finalidad de supervisar los procesos de reportaje de contabilidad y financiero del emisor, y auditorías de los estados financieros del emisor. (Ley Sarbanes-OxleyAct del 2002, sección 2-3)

Los comités de auditoría por excelencia se consideran órganos de soporte al directorio y cumplen una función de supervisión y vigilancia que contribuyen de manera importante al logro de objetivos de las organizaciones. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)

Según El comité de auditoría normalmente es considerado como un comité del directorio formado usualmente por directores que no son ejecutivos de la entidad financiera y que además son independientes de la administración. (Comité de Basilea)

Por lo anterior expuesto en el grafico N° 12. En la municipalidad no existe un Comité de Auditoría.

Para que este componente del sistema de control interno de Supervisión y Monitoreo este presente y funcionando, debe ser evaluados por la administración de la municipalidad de San Rafael del Norte, lo que genera mejora continuas en cada una de las diferentes áreas de la municipalidad, y si los componentes del sistema de control interno no están siendo evaluado incide negativamente en la gestión:

1. Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas.

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

Es importante mencionar que el control es un plan de técnicas y procedimientos en donde se preverán todas las medidas administrativas y contables de la empresa para el logro de los objetivos, con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y propiciar la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. De aquí la efectividad del control interno dependerá en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que lo diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, las supervisiones y revisiones continuada, solamente la practican la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad, y la Auditoría externa de la Contraloría General de la Republica, o en casos especiales por consultores independientes de acuerdo a convenios firmados entre ambas partes, lo ideal es que en la Municipalidad exista un comité de auditoría, para que exista supervisiones y revisiones continuadas a todas las operaciones de las diferentes área de Alcaldía.

Incide en la gestión municipal, porque la que mandata las normas específicas de Supervisión y monitoreo, es que debe existir un comité de auditoría, de acuerdo

con las (NTCI. 2015), para que de supervisión continuadas a todas actividades de la Municipalidad.

Inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

GESTIÓN DE LA ALCALDIA

De acuerdo a la Ley 40. Ley de Municipios, En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, se han desarrollado, programas, proyectos de inversión entre las que se destacan:

Sistemas de agua potable, calles para el pueblo, casas para el pueblo, sistema hidráulico, reapertura de caminos, construcción de aulas, tramos de mercados, reapertura de caminos, rehabilitación de caminos, concreto hidráulico en la terminal, construcción de cauce, andenes, puesto de salud, entre otros proyectos.

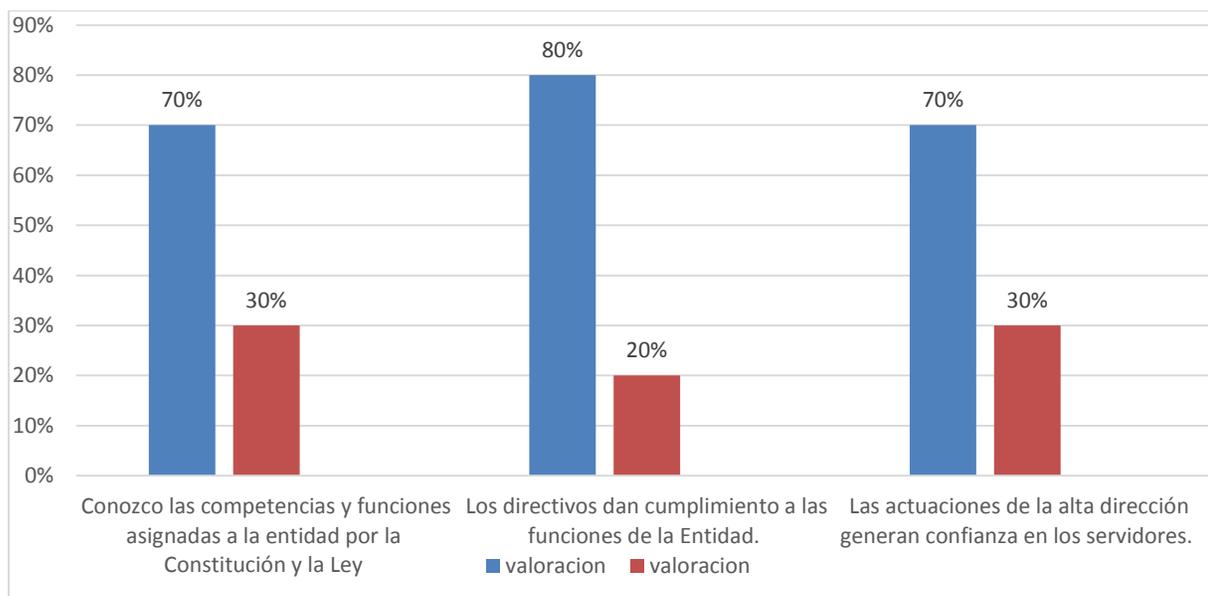


Gráfico N°15. Gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Según la repuesta de los funcionarios públicos, se les pregunto acerca de las competencia y funciones asignadas por ley. El 70% contesto con un SI, mientras un 30% contesto con NO. Se les pregunto acerca de los directivos al cumplimiento a las funciones de la entidad. El 80% respondió con SI. Mientras que un 20% respondió con un NO. La tercera pregunta es acerca la dirección genera confianza en los servidores. El 70% contesto que SI, el 30% con un NO.

La Variable de la Gestión. Es equivalente a la administración, la que está inmersa a las cuatro fases de los procesos administrativos como lo son:

Planeación, Organización, Dirección y Control.

Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, estas fases deben estar presente y funcionando, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. La Gestión es Buena, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

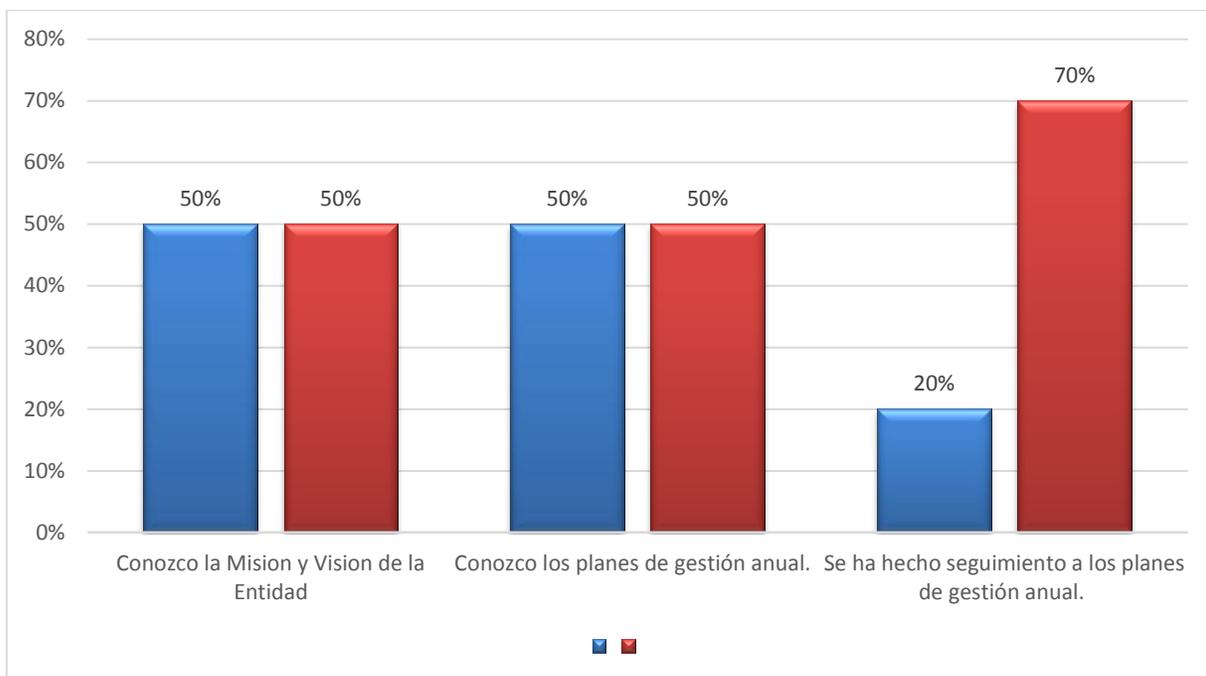


Gráfico N°16. Gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Según análisis del graficoN°16. En la primera pregunta, se les pregunto acerca de la misión y visión de la entidad. El 50% respondió con SI, mientras que un 50% respondió con un NO. La segunda pregunta es acerca del conocimiento planes de gestión anual. El 50% respondió con un SI. Mientras que un 50% respondió con un NO. La tercera pregunta es acerca del seguimiento a los planes de gestión anual. El 20% respondió que un SI. El 70% respondió con un NO.

Es muy importante que todos los funcionarios de la alcaldía municipal de San Rafael del Norte. Conozcan la Misión y Visión, los planes de gestión anual y seguimiento a mismo planes de gestión de la Municipalidad, según repuesta de los funcionarios públicos. De una muestra de 8 funcionarios públicos el 50% conoce la Misión y Visión, al igual sobre el conocimiento de los planes de gestión anual otro 50% no conoce. Según repuesta de los funcionarios en encuesta practica Noviembre 2016.

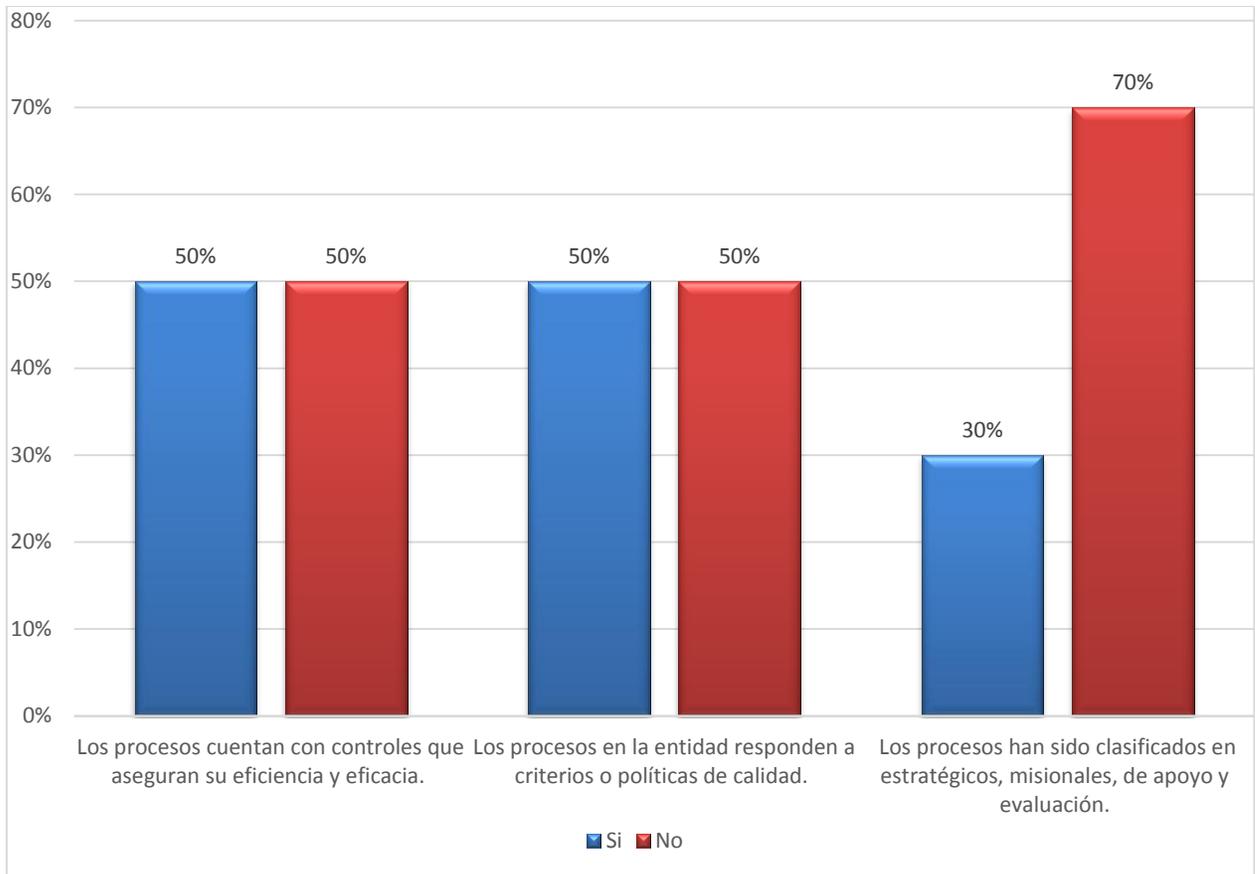


Gráfico N°17. Gestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a los servidores públicos, 2016

Según análisis del gráfico N°17. En la primera pregunta, se les preguntó acerca de los procesos que cuentan con controles de eficacia y eficiencia. El 50% respondió con Sí, mientras que un 50% respondió con un NO. La segunda pregunta es acerca del cumplimiento de los objetivos institucionales. El 50% respondió con un Sí. Mientras que un 50% respondió con un NO. La tercera pregunta es acerca de si la entidad cuenta con manuales actualizados. El 30% respondió que un Sí. Mientras que un 70% respondió con un NO.

La Variable de la Gestión. Es equivalente a la administración, la que está inmersa en las cuatro fases de los procesos administrativos como lo son:

Planeación, Organización, Dirección y Control.

Cuentan con Controles que aseguren su eficacia, eficiencia, políticas calidad, estratégicos, Está inmerso a todas las áreas, para su debida evaluación, estas fases deben estar presente y funcionando, a la fecha de este estudio de tesis de maestría en gerencia empresarial, en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte. La Gestión es Regular, Según repuestas de los funcionarios públicos en encuesta practicada, Noviembre, año 2016

Según la Ley 40. Ley de Municipios.

1. **Arto. 7.-** El Municipio ejerce competencias sobre las siguientes materias:
 - 1) Control del desarrollo urbano y del uso del suelo.
 - 2) Higiene comunal y Protección del medio ambiente.
 - 3) Ornato público.
 - 4) Construcción y mantenimiento de calles, aceras, andenes, parques, plazas, puentes y área de esparcimiento y recreo.
 - 5) Construcción y administración de mercado, rastros y lavaderos públicos.
 - 6) Limpieza pública y recolección, desaparición y tratamiento de residuos sólidos.
 - 7) Drenaje de aguas pluviales.
 - 8) Contribuir a la construcción y mantenimiento de caminos vecinales y cualquier otra vía de comunicación intermunicipal.
 - 9) Construcción, mantenimiento y administración de cementerios.
 - 10) Vigilar la exactitud de pesas y medidas.
 - 11) Las facultades contempladas en los artículos 3 y 5 del Decreto 895, sobre predios urbanos y baldíos.
 - 12) Creación y mantenimiento de viveros para arborizar y reforestar el Municipio.
 - 13) Establecimiento de bibliotecas, museos, bandas municipales, parques zoológicos, promoción de fiestas tradicionales y del folklore y toda clase de actividades que promuevan la educación, la cultura, el deporte y el turismo.
 - 14) Autorización y registro de fierros, guías de transporte y cartas de venta de semovientes.

15) Alumbrado público.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael de Norte, de acuerdo a ley 40. Ley de las Municipalidades. Existen diferentes áreas que desarrollan diferentes actividades como. La Dirección de planificación y proyectos. Que está inmersa en el desarrollo urbano de la ciudad. Entre las que destacamos, construcción de calles, andenes, y de esparcimiento y recreo. Área de servicios Municipales. Que desarrolla las siguientes actividades. Como es la higiene comunal, ornato público, medio ambiente, administración de cementerio, entre otras actividades. Área de medio ambiente que está enfocada en la creación y mantenimiento de viveros y todo lo concerniente al medio ambiente. La Dirección administrativa financiera, está enfocada a todos los ingresos y egresos, entre los que destacamos, transferencia, donaciones, ingresos propios, gastos corrientes, inversiones.

La incidencia en la gestión Municipal. Es que no se está evaluando los componentes del sistema de gestión. De acuerdo al planteamiento del problema en la tesis de estudio. Una vez implementada la evaluación a los componentes del sistema de control interno, va a dar repuesta y el camino a seguir de una gestión excelente. Pero son las personas, la población, a través de instrumento de encuestas, entrevista y otros medios de participación ciudadana, quienes dirán que la gestión es la mejor o excelente. De acuerdo los objetivos de las (NTCI 2015):

- Administración eficaz, eficiente y transparente, de los recursos del Estado.
- Confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Como resultado final, y una vez implementadas las evaluaciones al sistema de control interno, se tendría la certeza que se está cumpliendo con lo que a continuación detallamos:

- Objetivos de las NTCl.
- Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.
- Tomar las decisiones correctas.
- Excelente Gestión.

VII. CONCLUSIONES.

1. Se acepta la hipótesis de que la falta de aplicación a los Componentes del Sistema de Control Interno y su evaluación permanente incide negativamente en la eficacia y eficiencia de la Gestión Municipal en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte (ALMSRN), fundamentado en los puntos que a continuación se detallan:
2. El control Interno en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte se desarrolla mediante procedimientos contemplados en la Ley 40, ley de Municipios, NTCI 2015 y el marco jurídico de leyes regido por la CGR. Está enfocada en administración eficaz y eficiente de los recursos del estado. Confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, normas de auditoría gubernamentales, reglamentos.
3. Los procedimientos de Control Interno son desarrollados de acuerdo a lo contemplados en las leyes municipales, Ley 40, Ley de Municipios. Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, Ley 801, ley de Contrataciones Administrativas, Ley 466, Ley de Tránsito Municipal. Normativas. Contenidas Normas Técnicas de Control Interno, regido por la CGR, NTCI 2015. Reglamentos a las Leyes Municipales. Entre otras.
4. En cuanto a la valoración del sistema de Control Interno y su incidencia en la Gestión Municipal.

El control interno constituye una parte fundamental dentro del sistema de Gestión de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, ya que de esta manera se puede garantizar un grado de seguridad razonable de las operaciones realizadas, permitiendo identificar riesgos, tratarlos y reducirlos. La evaluación de los procesos e identificación de riesgos va a depender de la Matriz de Riesgo y las auditorías realizadas, ya sea por éste departamento o por cada departamento involucrado y la

mitigación del riesgo va a depender directamente del trabajo realizado en equipo que busque una mejora continua aplicándose a los procesos de toda la organización, es importante mencionar que la organización es responsable de mantener controles internos adecuados, los cuales deben ser conocidos y aplicados por todo el personal que en ella ejerza sus funciones.

VIII. RECOMENDACIONES

Como resultado de estudio en la evaluación a los componentes del sistema de control interno y su Incidencia en la gestión de la alcaldía municipal de san Rafael del norte, se propone lo siguiente:

- a) Se recomienda la implementación del Manual de Control Interno que se presenta como resultado de este trabajo investigativo, para ser presentado y de ser posible aprobado para su divulgación a todos los funcionarios de la Municipalidad.
- b) Se propone la elaboración del Código de Ética. Para que una vez elaborado, se someta en agenda para su aprobación por parte del consejo Municipal, posteriormente debe divulgarse a todos y todas los funcionarios de la Municipalidad de San Rafael del Norte, para que se de conocimiento y puesta en práctica como es la Integridad y valores éticos de acuerdo al primer componente del sistema de control interno, que es la base de los demás componente.
- c) Debe de existir en la Municipalidad un plan de Contingencia para hacerle frente a todos los posibles riesgos eventuales. Por lo tanto se recomienda que la máxima autoridad en conjunto con los directores y responsable de las diferentes unidades, reunirse y exponer las posible causa de riesgos a lo que están expuesto. Posteriormente elaborar un plan de contingencia, para estar inmerso a los posible y eventuales riesgo.
- d) Se recomienda que en la municipalidad se realice evaluación al desempeño laboral, por los responsables de cada una de las diferentes áreas de la municipalidad. De acuerdo a la ley 502 ley de carrera administrativa municipal artículo 72.

- e) Es necesario se instale un sistema contable, por lo tanto se recomienda que la máxima autoridad en conjunto con la administración hagan las gestiones correspondiente para que se compre un sistema contable, para que la información sea más confiable, eficaz y eficiente en las operaciones y de cumplimiento a las leyes, de acuerdo a las NTCl.

- f) Se recomienda que la máxima autoridad presente al consejo municipal la comisión que presidiría el comité de auditoría de acuerdo a las NTCl.

IX. BIBLIOGRAFÍA

James, (1996), Administración. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana.

Chiavenato, i (2008), Administración de Recursos Humanos, parte 4, 8th Edition.

Alcaldía Municipal. San Rafael del Norte, (2015). *Manual de Organización y Funciones*. Managua, Nicaragua: INIFOM.

Asamblea Nacional. (1999). *Ordenanza Municipal N° 01-99*. Managua, Nicaragua: La Gaceta -Diario Oficial N° 140 del 23 de Julio de 1999.

Hernández Sampieri y Mendez, (2009), la revisión de la literatura implica detectar, planificación, consultar y obtener la bibliografía.

Ley 502, (2004), Ley de Carrera Administrativa Municipal. Publicada en la Gaceta Diario Oficial N° 244 del 16 de Diciembre 2004

Hernández, F. K. (2012). *Propuesta de Guía de Administración Educativa del Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Univer*. La Habana, Cuba: Fundación Universitaria Andaluza Inc.

Ley N°40. (1997), Ley de las Municipios, publicada en la gaceta diario oficial N° 162 del 26 de Agosto 1997

Manual de Organizaciones y Funciones. (2013). Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.

Municipalidad de San Isidro. (20 de Enero de 2015). *Portal de la Alcaldía Municipal de San Isidro, Perú*. Obtenido de <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/sistema-de-control-interno/>

NTCI. (2015). *Normas Técnicas de Control Interno*. Managua, Nicaragua: Contraloría General de la República, La Gaceta-Diario Oficial, edición 67.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)(2012) Recuperado de: www.intosai.org/es/actualidades.html

COSO, (2013), Son las siglas en inglés del comité de organización patrocinadoras de la comisión de normas. (Comité Of Sponsoring Organizations)

Tamayo y Tamayo. (2003), el proceso de la investigación científica, incluye evaluación y administración de proyectos de investigación, cuarta edición.

ANEXOS

Anexo 1.

Operacionalización de Variables

VARIABLE	Concepto	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Control Interno	El control interno se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (NTCI) 2015.	Ambiente de Control	<i>La vinculación de los servidores responde a los requerimientos de los empleos.</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Alcaldesa, Administrador Financiero, Director de Proyecto, Responsables de las Unidades de Recursos Humanos, Adquisiciones, Agua y Saneamiento, Catastro, Administración Tributaria.</i>
			<i>Los procesos de inducción le facilitaron a los nuevos servidores conocer la cultura organizacional de la entidad y el ejercicio de sus funciones</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>	
			<i>Los procesos de re inducción han permitido la actualización de todos los funcionarios en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional.</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>	
			<i>En la entidad se ejecuta el plan institucional de formación y capacitación.</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>	

VARIABLE	Concepto	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Control Interno	El control interno se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (NTCI) 2015.	Evaluación de Riesgos	<i>¿En su opinión es apropiado el Ambiente de Control en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte?</i>	Cerrada Si-No-NC	Entrevista	Alcaldesa, Administrador Financiero, Director de Proyecto, Responsables de las Unidades de Recursos Humanos, Adquisiciones, Agua y Saneamiento, Catastro, Administración Tributaria.
			<i>La entidad tiene identificados los eventos de riesgo tanto internos como externos que pueden afectar negativa o positivamente el logro de los objetivos institucionales.</i>	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			<i>Se han identificado los riesgos que afectan el cumplimiento de los planes y programas de la entidad.</i>	Cerrada Si- No- NC	Encuesta	
			<i>Se han identificado los riesgos que afectan el desarrollo de los procesos de la entidad.</i>	cerrada Si-No-NC		
			<i>Hay compromiso de la alta de dirección para que se implementen acciones que garanticen la efectividad de la administración del riesgo.</i>	cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			<i>Están identificados los controles para prevenir los riesgos en la entidad.</i>	cerrada Si-No-NC		
			<i>Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades.</i>	cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			<i>¿En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte se lleva a cabo la Evaluación de Riesgos?</i>	cerrada Si-No-NC		

VARIABLE	Concepto	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Control Interno	El control interno se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (NTCI) 2015.	Información y Comunicación	Las políticas de información han contribuido al fortalecimiento de la imagen institucional.	Cerrada	Encuesta	Alcaldesa, Administrador Financiero, Director de Proyecto, Responsables de las Unidades de Recursos Humanos, Adquisiciones, Agua y Saneamiento, Catastro, Administración Tributaria.
				Si-No-NC		
			La comunicación interna ha contribuido al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Los mecanismos internos de comunicación han contribuido al logro de los objetivos institucionales.	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Han sido pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Participa la ciudadanía en los procesos de formulación, control y evaluación de la gestión de la entidad.	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Los servidores de la entidad han recibido capacitación sobre mecanismos de participación ciudadana y estrategias para informar a la ciudadanía sobre la gestión de la entidad.	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Los procesos de rendición de cuentas se han constituido en un mecanismo de comunicación e intercambio de información entre la	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	

			entidad y la ciudadanía.		
			Se ha informado a la ciudadanía acerca de los mecanismos de participación que pueden utilizar frente a la entidad.	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>
			La información de la entidad relacionada con los programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos se han puesto a disposición permanente de la ciudadanía.	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>
			La entidad cuenta con mecanismos de comunicación para llegar a las partes interesadas.	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>
			Los medios de comunicación utilizados por la entidad influyen sobre el clima organizacional.	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>
			Los medios de comunicación contribuyen a la retroalimentación para el mejoramiento continuo.	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	<i>Encuesta</i>

VARIABLE	Concepto	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Control Interno	El control interno se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (NTCI) 2015.	Supervisión y Monitoreo	La tecnología facilita los procesos de evaluación continuas	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	Alcaldesa, Administrador Financiero, Director de Proyecto, Responsables de las Unidades de Recursos Humanos, Adquisiciones, Agua y Saneamiento, Catastro, Administración Tributaria.
			Se supervisa que los componentes del control interno estén presentes y funcionando	Cerrada Si-No-NC		
			Existe una Unidad de Auditoria Interna	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Se realiza otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la entidad	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			La Administración selecciona, desarrolla y realiza combinación de evaluaciones continuas e independiente de acuerdo al alcancé naturaleza de la operaciones de la entidad	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			Se utiliza indicadores para detectar ineficiencia, abuso y despilfarro	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			La máxima autoridad evalúa el desempeño de la administración respecto a las actividades de control clave	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	
			La máxima autoridad supervisa el reporte interno el cual debe ser relevante para la toma de decisiones	Cerrada Si-No-NC	Encuesta	

VARIABLE	Concepto	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	Instrumento	DIRIGIDO A
Gestión	<p><i>La gestión hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. (Chiavenato, 2012)</i></p>	Eficacia y Eficiencia	<i>Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución y la Ley</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	Encuesta	<p><i>Alcaldesa, Administrador Financiero, Director de Proyecto, Responsables de las Unidades de Recursos Humanos, Adquisiciones, Agua y Saneamiento, Catastro, Administración Tributaria.</i></p>
			<i>Los directivos dan cumplimiento a las funciones de la Entidad.</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	Encuesta	
			<i>Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores.</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>	Encuesta	
			<i>Conozco la misión de la entidad, Conozco la visión de la entidad</i>	<i>Cerrada Si-No-NC</i>		
			<i>Se han hecho seguimiento a los planes de gestión anual</i>			

**Anexo 2
Encuesta**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM

Personal a encuestar: Alcaldesa Municipal

Fecha de aplicación: Noviembre 2016

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de Control Interno relacionado y la forma en que son aplicados en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Jinotega en el año 2016.

Componente: **AMBIENTE DE CONTROL**

ENCUESTA N° 1. Componente del Ambiente de Control

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	<i>Conoce el documento o código de ética que contiene los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.</i>				
2	<i>El documento o código de ética fue elaborado mediante el diálogo y la participación de los servidores de la entidad.</i>				
3	<i>Se difundieron los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los servidores de la entidad.</i>				
4	<i>Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en todas las dependencias.</i>				
5	<i>Se han definido lineamientos de comportamiento ético en la dependencia de acuerdo con las funciones específicas asignadas.</i>				
6	<i>Los conflictos se resuelven según el documento o código de ética</i>				
7	<i>La vinculación de los servidores responde a los requerimientos de los empleos.</i>				
8	<i>Los procesos de inducción le facilitaron a los nuevos servidores conocer la cultura organizacional de la entidad y el ejercicio de sus funciones.</i>				
9	<i>Los procesos de re inducción han permitido la actualización de todos los funcionarios en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional.</i>				

10	<i>En la entidad se ejecuta el plan institucional de formación y capacitación.</i>				
11	<i>Fueron consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.</i>				
12	<i>Ha mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a la capacitación recibida.</i>				
13	<i>La entidad adoptó y ejecutó programas de bienestar social laboral.</i>				
14	<i>Se aplica el sistema institucional de evaluación del desempeño.</i>				
15	<i>Se han tomado acciones de capacitación y desarrollo de los servidores, con base en los resultados de la evaluación del desempeño.</i>				
16	<i>Se realizó publicidad y difusión sobre las prácticas de gestión del talento humano.</i>				

ENCUESTA N°1. Componente del Ambiente de Control

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	<i>Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución y la Ley</i>				
2	<i>Los directivos dan cumplimiento a las funciones de la Entidad.</i>				
3	<i>Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores.</i>				
4	<i>El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de los servidores en los diferentes procesos de la entidad.</i>				
5	<i>El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de las partes interesadas para facilitar el control social.</i>				
6	<i>La alta dirección delegó responsabilidades que contribuyeron a la oportuna toma de decisiones.</i>				
7	<i>Las políticas trazadas por la Alta Dirección fortalecen el desarrollo del talento humano.</i>				
8	<i>Ha sido transparente y eficiente la asignación y uso de los recursos en la entidad.</i>				
9	<i>Hay respaldo y liderazgo de la alta dirección con las políticas y objetivos del control interno.</i>				
10	<i>La alta dirección lidera el cumplimiento de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del Estado.</i>				
11	<i>Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.</i>				

Componente: **EVALUACION DE RIESGOS**
Encuesta N° 1. Componente de Evaluación del Riesgo.

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	La entidad tiene identificados los eventos de riesgo tanto internos como externos que pueden afectar negativa o positivamente el logro de los objetivos institucionales.				
2	Se han identificado los riesgos que afectan el cumplimiento de los planes y programas de la entidad.				
3	Se han identificado los riesgos que afectan el desarrollo de los procesos de la entidad.				
4	Se han identificado las causas que generan los riesgos en la entidad.				
5	Se han identificado los efectos que pueden presentarse si se materializan los riesgos.				
6	La entidad tiene priorizados, clasificados y evaluados los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.				
7	La entidad está aplicando acciones con el fin de evitar, reducir, transferir o asumir los riesgos.				
8	La entidad cuenta con los recursos para administrar los riesgos. Conoce las orientaciones institucionales para la administración				
9	Hay compromiso de la alta dirección para que se implementen acciones que garanticen la efectividad de la administración del riesgo.				
10	Están identificados los controles para prevenir los riesgos en la entidad.				
11	Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades.				

Componente: **ACTIVIDADES DE CONTROL**
Encuesta N° 1. Componente Actividades de Control.

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	La entidad cuenta con lineamientos o directrices para hacer eficiente la operación de los procesos definidos.				
2	Las políticas trazadas facilitan la medición del desempeño de los procesos y de los servidores que los desarrollan.				
3	Los procesos en los que participa el área están diseñados, documentados y comprendidos.				
4	Los procedimientos diseñados en el área son efectivos para desarrollar las funciones y alcanzar los objetivos y metas.				
5	La entidad cuenta con políticas y procedimientos efectivos para detectar / prevenir los riesgos.				
6	Los procesos tienen definidos controles en las actividades críticas para prevenir situaciones de riesgo				
7	Los controles definidos han contribuido a reducir los riesgos.				
8	Existen indicadores definidos para medir la efectividad de los procesos del área y se realizan mediciones periódicas para tomar los correctivos necesarios.				
9	En el área se cumple con las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos (o de Operación).				
10	Se conocen las fuentes externas que proveen información a la entidad (comunidad, proveedores, contratistas, entes reguladores o de control, entes de cooperación o de financiación, otras entidades u organismos públicos o privados, entre otros)				
11	Se cuenta con información sobre la satisfacción de los usuarios frente a la calidad en la prestación de los servicios.				
12	El proceso de quejas y reclamos es insumo para el mejoramiento continuo.				
13	La información que se requiere para realizar las funciones en el puesto de trabajo es fácilmente accesible.				
14	Se conocen las fuentes internas que proveen información a la entidad (actos administrativos, manuales, informes, actas, formatos, entre otros).				
15	Se ha identificado la información que produce la entidad y que es básica para su operación.				
16	Cada servidor registra y divulga la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo.				
17	La toma de decisiones se hace con base en los sistemas de información.				

Componente: **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**
Encuesta N° 1. Componente Información y Comunicación.

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	Las políticas de información han contribuido al fortalecimiento de la imagen institucional.				
2	La comunicación interna ha contribuido al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.				
3	Los mecanismos internos de comunicación han contribuido al logro de los objetivos institucionales.				
4	Han sido pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.				
5	Participa la ciudadanía en los procesos de formulación, control y evaluación de la gestión de la entidad.				
6	Los servidores de la entidad han recibido capacitación sobre mecanismos de participación ciudadana y estrategias para informar a la ciudadanía sobre la gestión de la entidad.				
7	Los procesos de rendición de cuentas se han constituido en un mecanismo de comunicación e intercambio de información entre la entidad y la ciudadanía.				
8	Se ha informado a la ciudadanía acerca de los mecanismos de participación que pueden utilizar frente a la entidad.				
9	La información de la entidad relacionada con los programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos se han puesto a disposición permanente de la ciudadanía.				
10	La entidad cuenta con mecanismos de comunicación para llegar a las partes interesadas.				
11	Los medios de comunicación utilizados por la entidad influyen sobre el clima organizacional.				
12	Los medios de comunicación contribuyen a la retroalimentación para el mejoramiento continuo.				

Componente: **SUPERVISION Y MONITOREO**
Encuesta N° 1. Componente Supervisión y Monitoreo.

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	La tecnología facilita los procesos de evaluación continuas				
2	Se supervisa que los componentes del control interno estén presentes y funcionando				
3	Existe una Unidad de Auditoria Interna				
4	Se realiza otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la entidad				
5	La Administración selecciona, desarrolla y realiza combinación de evaluaciones continuas e independiente de acuerdo al alcancé naturaleza de la operaciones de la entidad				
6	Se utiliza indicadores para detectar ineficiencia, abuso y despilfarro				
7	La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables				
8	La máxima autoridad evalúa el desempeño de la administración respecto a las actividades de control clave				
9	La máxima autoridad supervisa el reporte interno el cual debe ser relevante para la toma de decisiones				

Anexo 2 Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM

Personal a encuestar: Responsable Unidad Recursos Humanos

Fecha de aplicación: Noviembre 2016.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los procedimientos realizados en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Jinotega en el año 2016, con respecto a las actividades de gestión que se llevan a cabo en las operaciones diarias.

Componente: **INSTRUMENTO DE GESTIÓN**
Encuesta N° 2. Instrumento de Gestión.

N°	PROCEDIMIENTOS	VALORACION			OBS.
		SI	NO	N/C	
1	Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución y la Ley				
2	Los directivos dan cumplimiento a las funciones de la Entidad.				
3	Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores.				
4	El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de los servidores en los diferentes procesos de la entidad.				
5	El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de las partes interesadas para facilitar el control social.				
6	La alta dirección delegó responsabilidades que contribuyeron a la oportuna toma de decisiones.				
7	Las políticas trazadas por la Alta Dirección fortalecen el desarrollo del talento humano.				
8	Ha sido transparente y eficiente la asignación y uso de los recursos en la entidad.				
9	Hay respaldo y liderazgo de la alta dirección con las políticas y objetivos del control interno.				
10	La alta dirección lidera el cumplimiento de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del Estado.				
11	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.				
12	Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo.				
13	La alta dirección da un trato respetuoso a los servidores de la entidad.				
14	La alta dirección fomenta la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.				
15	Conozco la misión de la entidad, Conozco la visión de la				

	entidad.				
16	Hay coherencia entre la misión y las competencias y funciones asignadas a la entidad por la norma de creación.				
17	Hay coherencia entre la visión y las competencias y funciones asignadas a la entidad por la norma de creación.				
18	La entidad contempla dentro del proceso de formulación de los planes y programas, la participación y concurso de organismos e instituciones de cooperación que permitan su ejecución.				
19	Los planes y programas se ejecutaron con base en los lineamientos estratégicos (planes indicativos o estratégicos)				
20	Conozco los planes de gestión anual.				
21	Hay coherencia entre los planes de gestión anual y la misión y la visión.				
22	Los planes y programas se han ejecutado de acuerdo con el presupuesto asignado.				
23	Se ha hecho seguimiento a los planes de gestión anual.				
24	Se han ajustado los planes de gestión anual con base en los resultados del seguimiento.				
25	Se han evaluado los planes de gestión anual. Los resultados obtenidos responden a lo planeado.				
26	Los procesos cuentan con controles que aseguran su eficiencia y eficacia.				
27	Los procesos en la entidad responden a criterios o políticas de calidad.				
28	Los procesos han sido clasificados en estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación.				

Anexo 3

Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM

Entrevista: Responsable de la Unidad de Adquisiciones

Fecha de aplicación: Noviembre 2016.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de Control Interno realizados en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte, Jinotega en el año 2016, con respecto a las actividades de gestión que se llevan a cabo en las operaciones diarias.

Evaluación del sistema de Control Interno

Estimado funcionario, por favor responda de manera objetiva los planteamientos sobre control interno que se mencionan a continuación:

1. ¿En su opinión es apropiado el **Ambiente de Control** en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta;

2. ¿En la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte se lleva a cabo **la Evaluación de Riesgos**?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta;

3. ¿Indique Ud. si es importante en la Alcaldía las **Actividades del Control Interno**?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta;

4. ¿Precise Ud. si existen en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte una apropiada **Información y Comunicación** entre sus colaboradores?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta;

5. ¿Es eficaz la **Supervisión y Monitoreo** en la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique su respuesta;

Anexo 4
Propuesta de manual



PROPUESTA MANUAL DE CONTROL INTERNO

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL DEL NORTE

Elaborado por:

Lic. Leonardo Francisco Rizo Centeno

INDICE

I. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE NICARAGUA_____	3
II. BASE LEGAL/MARCO LEGAL/INICIATIVA LEGISLATIVA CONCEJOS MUNICIPALES (ARTO. 140.3)._____	4
III. LEY DE MUNICIPIOS. _____	4
IV.LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA _____	5
V. LEY DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS. _____	6
VI.LEY DE RÉGIMEN PRESUPUESTARIO MUNICIPAL. _____	6
VII.LEY DE TRANSFERENCIAS MUNICIPALES. _____	7
VIII. LEY DE REGISTRO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA_____	9
IX. LEY DE CONTRATACIONES MUNICIPALES._____	9
X. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES_____	13
10.1. ORGANIGRAMA _____	16
10.2.Descripcion de Funciones_____	17

10.3. Organos de Apoyo del Concejo Municipal	21
10.4. Secretaría del Concejo Municipal:	21
10.5 Unidad de Auditoría Interna	22
10.6 El Alcalde	24
10.7 El Vicealcalde	26
10.8. Unidad de adquisiciones y Comité de Licitaciones.	27
10.9. Comité de Licitación.	28
10.10.Asesoría Legal.	30
10.11.Secretaría Ambiental Municipal.	31
10.12. Registro civil de las Personal.	33
XI. Equipo Técnico Municipal y las áreas de Apoyo.	35
11.1 Dirección Administrativa Financiera.	35
11.2 Contabilidad y Presupuesto	36
11.3 Auxiliar Contable.	37
11.4 Recursos Humanos.	38
11.5 Caja.	39
11.6 Recaudación.	39
11.7 Servicios Generales.	40
11.8 Conserjes.	41
11.9 Activos.	41
11.10Servicios Municipales.	42
11.11Limpieza Pública.	43
11.12Cementerios	43
11.13Parques y Ornato.	44

11.14 Dirección de Inversiones y Proyectos. _____ 44

11.15 Catastro Municipal. _____ 46

I INTRODUCCION.

La autonomía "no es tan sólo un conjunto más o menos grande de poderes más o menos extensos; es una cualidad específica de la corporación que las distingue de las demás: su capacidad de gobierno propio y, con más precisión, su capacidad de organizarse dentro de las condiciones de la ley fundamental o poder constituyente, de darse sus intenciones o poder legislativo y de gobernarse con ellas, con prescindencia de otro poder" (Dana Montano 1992: 94)

La Alcaldía municipal de San Rafael del Norte está clasificada en la categoría "H" de la clasificación del Instituto de Fomento Municipal (INIFOM) es decir, entre las de menor nivel de recaudación de recursos propios (C\$ 400.0 miles o menos). El Gobierno Municipal del Municipio de San Rafael del Norte (2012 – 2017), presidido por el Sra. Norma Ramona Herrera Zeledón, desde el inicio de su ejercicio, promueve y procura una apropiada organización estructural y funcional del aparato administrativo local que proporcione servicios de calidad a su población, al igual permita construir adecuados vínculos de coordinación y relación con los otros agentes económicos y sociales en función del desarrollo del municipio.

Dentro de sus consideraciones se incluye el manejo transparente de los recursos del país, el municipio y la contribución de sus ciudadanos, siendo entonces prioridad la apropiación, asimilación y aplicación de los procedimientos de control interno y de aquellos otros relacionados a los procesos de contraloría social.

EI MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA ALCALDIA DE SAN RAFAEL DEL NORTE.

se sustenta en el marco legal relacionado con las competencias y atribuciones de los municipios, en las intervenciones y contribuciones de las instituciones especializadas en fomento municipal, en las acciones y políticas públicas descentralizadas y municipalitas del gobierno nacional; pero sobre todo, por la demanda de sus pobladores, todo ello bajo un sistema que sin ser el mejor, puesto que estará sujeto a

una mejoría continua, considera también la opinión de los prestadores de servicios (técnicos y funcionarios), al igual que con la experiencia de los facilitadores del proceso, mismo que con honradez, profesionalismo y mucho compromiso proponen este instrumento, cual se ajusta como se ha dicho, a una realidad presente, pero que es lo suficientemente flexible para incorporar los cambios necesarios a futuro.

El presente documento se estructura por capítulos y se organiza a partir de un apartado introductorio que presenta información de los fundamentos y alcances de esta iniciativa, le sigue la descripción del marco legal que sustenta el funcionamiento de los gobiernos locales; un tercer apartado es el

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

propriadamente dicho distribuido entre los objetivos del mismo, la visión de la administración local y el organigrama; un cuarto capítulo es la descripción de las funciones por las diferentes centros de operación, divididos por nivel jerárquico a partir de la dirección superior y hasta el funcionario de menor categoría; un quinto apartado está referido a procedimientos básicos de control interno de manera que las funciones establecidas se entiendan y apliquen como compatibles con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el ámbito de las finanzas públicas, en este mismo capítulo se incluye un flujo de transmisión y recepción de información administrativa y contable. Al final en el capítulo sexto se expresan las principales recomendaciones y conclusiones que a criterio de la consultoría son necesarias expresar alrededor de la vigencia, sistematicidad, evaluación y modificaciones al presente documento.

II. MARCO LEGAL.

Está dado por un conjunto de leyes y decretos de ley, así: i) Constitución Política de Nicaragua, ii) Ley de autonomía municipal y sus reformas, iii) Ley de participación ciudadana, iv) Ley de registro civil, v) ley de contrataciones municipales, vi) Ley de

transferencias Municipales, vii) Decreto de Ley creador de los Consejos del Poder ciudadano, vii Ley creadora de la contraloría General de la República.

2.1 Constitución Política de Nicaragua

En la legislación de Nicaragua, el reconocimiento de la autonomía municipal y con ella la estructura organizativa funcional, parte de la propia Constitución Política. La Carta Magna contiene todo un título dedicado a la División Política Administrativa; cuatro de sus artículos, el 175, 176, 177, y 178, están dedicados a los municipios. En detalles:

1. Consideración del municipio como la unidad base de la división política, administrativa del país (Arto. 176)
2. Reconocimiento constitucional de la autonomía municipal. (Arto. 177.1)
3. Carácter tridimensional de la autonomía municipal: autonomía política, administrativa y financiera. (Arto. 177.1)
4. Obligación al Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la república a los Municipios del país, priorizando a los que tengan menos capacidad de ingresos, y reservando en la ley su distribución y porcentaje. (Arto. 177.2).
5. Competencias municipales en todas aquellas materias que incidan en el desarrollo socioeconómico de cada circunscripción territorial. (Arto. 177.4).
6. Exigencia constitucional de una votación favorable de la mayoría absoluta de Diputados, tanto para la aprobación como para la reforma de la ley municipal. (Arto. 177.3)
7. Órganos necesarios y obligatorios de gobierno municipal: Alcaldes, Vicealcaldes y Concejos Municipales. (Arto. 178.1)
8. Legitimación democrática de las autoridades municipales a través del sufragio universal, igual, directo, libre y secreto de los ciudadanos. (Arto. 178.1).
9. Designación constitucional del período de las autoridades municipales: cuatro años. (Arto. 178.1).

Iniciativa legislativa a favor de los Concejos Municipales en materia de su competencia. (Arto. 140.3).

. Ley de Municipios.

La Ley de Municipios reformada define en su Artículo 2. El concepto de autonomía, expresa: "La Autonomía es el derecho y la capacidad de las Municipalidades para regular y administrar bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos para la Constitución y las leyes lo señalen." En el Artículo 3 de la Ley de Municipios se concreta la definición de autonomía contenida en el Artículo anterior y desarrolla el principio de autonomía expresado en el artículo 177 Constitucional, cuando dice: "El Gobierno Municipal garantiza la democracia participativa y goza de plena autonomía la que consiste en:

- 1.- La existencia de los Concejos Municipales, Alcaldes, Vicealcaldes electos mediante el ejercicio del sufragio universal para los habitantes de su circunscripción.
- 2.- La creación y organización de estructuras administrativas, en concordancia con la realidad del Municipio.
- 3.- La gestión y disposición de sus recursos con plena autonomía. Para tal efecto deberá elaborar anualmente su presupuesto de Ingresos y Egresos.
- 4.- El ejercicio de las competencias municipales señaladas en las leyes con el objeto de satisfacer las necesidades de la población y en general, en cualquier materia que incida en el desarrollo socioeconómico de su circunscripción, tomando en cuenta si fuere el caso de los intereses de las comunidades indígenas que habiten en ella.
- 5.- El derecho de tener un patrimonio propio del que podrán disponer con entera libertad, de conformidad con la ley, sujeto únicamente al control de la Contraloría General de La República.
- 6.- Ejercer las demás funciones de su competencia establecidas en la presente Ley y su Reglamento".

Arto. 35 El Municipio, en el ejercicio de su autonomía y en virtud del numeral 13 de Artículo 28, puede crear órganos complementarios de administración con el fin de fortalecer la participación de la población, mejorar la prestación de servicios y dar una mayor eficacia a la gestión municipal. Estos órganos complementarios pueden ser, entre otros, las Delegaciones Territoriales, Delegados y Auxiliares del Alcalde, cuya integración y funciones se determinarán en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.

2.3 Ley de participación ciudadana

Arto 2 Para los fines y efectos de la presente Ley los instrumentos de participación ciudadana son los siguientes:

1. La iniciativa ciudadana en general para el caso de las normas de ámbito nacional, regional autónomo y local

2. La consulta ciudadana de normas en la fase del dictamen, en el ámbito nacional, regional autónomo, departamental y local.

3. Las instancias consultivas para la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en el ámbito nacional, regional autónomo, departamental y local.

4. Las asociaciones de pobladores y las organizaciones gremiales, sectoriales, sociales, organizaciones de mujeres y jóvenes en el ámbito local.

5. La consulta ciudadana en el ámbito local.

Arto 79 Para los fines y efectos de elaborar con plena participación de la comunidad la estrategia, el plan de desarrollo y el plan de inversión, cada gobierno municipal hará uso de los mecanismos establecidos en la Ley de Municipios y su Reglamento, así como lo establecido en la presente Ley. El gobierno municipal consultará la opinión del Comité de Desarrollo Municipal sobre la estrategia plan de desarrollo y plan de inversiones del municipio

2.4 Ley de registro civil e Identificación de las personas.

Arto. 8 El Registro del Estado Civil de las Personas es una dependencia administrativa del Gobierno Municipal y se registrará, además de lo dispuesto en la ley de la materia conforme las directrices, normativas y metodologías que dicte el Consejo Supremo Electoral.

Arto 501.La Oficina se denominará Oficina del Registro del Estado Civil, y estará a cargo de un funcionario nombrado por la Municipalidad, y donde no la hubiere, por el jefe superior correspondiente. En las ciudades cabeceras de Distrito, los Registradores del Estado Civil, deberán ser abogados, notarios o instruidos en derecho.

2.5 Ley de Régimen Presupuestario Municipal.

Arto 1. La presente ley tiene por objeto establecer las normas y principios generales que requieren las municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus presupuestos.

Arto 5.- Créase una partida en el Presupuesto General de la República denominada Transferencia Municipal, cuyos recursos se calcularán en un porcentaje de los ingresos tributarios establecido en la Ley Anual del Presupuesto General de la República, iniciando con un cuatro por ciento (4%) de los ingresos tributarios del año 2004.El porcentaje se incrementará en al menos un medio por ciento anual (0.5%), siempre y cuando el Producto Interno Bruto (PIB) haya crecido en al menos un uno por ciento (1%) en el año anterior, hasta alcanzar como mínimo el diez por ciento (10%) de los ingresos tributarios en la Ley Anual del Presupuesto General de la República en el año 2015.

Artículo 6.- Además de la partida presupuestaria establecida en el artículo anterior pasarán a ser parte del sistema de transferencias presupuestarias a los municipios de Nicaragua, los préstamos y donaciones de agencias y organismos de cooperación que decidan financiar el desarrollo municipal bajo el esquema de la presente Ley.

Arto 56. Todos los recursos financieros de las municipalidades, sean dinero, valores o créditos derivados de operaciones presupuestarios, estarán a cargo de los órganos que, para la administración financiera, cada municipio adopte en su respectivo Manual de Organización y funciones.

2.6 Ley de transferencias Municipales.

Artículo 1.- Objeto de la Ley

El objeto de la presente Ley es el establecimiento del 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.

Artículo 7.- Determinación de la Transferencia Municipal Anual

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), deberá incorporar anualmente en el Proyecto del Presupuesto General de la República presentado a la Asamblea Nacional, la partida correspondiente a la Transferencia Municipal, conforme a lo establecido en los artículos 5 y 6 de la presente Ley. Asimismo deberá de aplicar y desarrollar la fórmula para la distribución de la Partida Presupuestaria e incorporar al Proyecto de Presupuesto General de la República, las partidas presupuestarias que le corresponden a cada uno de los municipios del país, con el objetivo de que los resultados de la aplicación de la Fórmula sean conocidos por los interesados antes de la aprobación por parte de la Asamblea Nacional de la Ley Anual del Presupuesto General de la República.

Artículo 8.- Ejecución de las Transferencias Municipales

Las transferencias municipales a partir del año 2005, se realizarán en doce desembolsos iguales por medio de transferencias bancarias y cuando existan condiciones técnicas se realizaran de forma automática.

Artículo 9.- Modificaciones Presupuestarias

En caso de realizarse modificaciones a la Ley Anual del Presupuesto General de la República que contengan modificaciones de los ingresos tributarios, se deberán hacer los ajustes necesarios, para mantener el porcentaje del Presupuesto General de la República a favor de las municipalidades de acuerdo a lo establecido en el artículo 5 en la presente Ley.

Artículo 10.- Requisitos para las Transferencias Municipales

Para realizar el trámite anual del desembolso de la transferencia municipal, los municipios, deberán enviar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público a más tardar el 15 de Febrero de cada año los siguientes documentos:

- a)** Presupuesto Municipal aprobado por el Concejo Municipal.
- b)** La liquidación del presupuesto del año inmediato anterior.
- c)** Informe de la ejecución física – financiera anual del Plan de Inversión Municipal.
- d)** Programación del uso de las transferencias para el año en curso:
 - d.1** En los casos que las transferencias sean utilizadas como contrapartida para proyectos financiados con fuentes externas, se deberá de especificar el monto correspondiente que será utilizado.
 - d.2** Para los casos en que el Concejo Municipal apruebe destinar las transferencias al pago de préstamos de mediano y largo plazo destinados a inversiones, conforme al artículo 21 de la Ley de Régimen Presupuestario Municipal, se deberá de especificar el monto correspondiente que será utilizado.
- e)** Constancia de la existencia de la cuenta bancaria especial para administrar los recursos provenientes de las transferencias.
- f)** Constancia del Concejo Municipal de que los proyectos a ser financiados por las transferencias son parte del Plan de Inversión Municipal, aprobados

con participación ciudadana y debidamente incorporados en el Presupuesto Anual de la Municipalidad.

Las municipalidades deberán enviar copia al Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) de los documentos establecidos en los incisos a, b y c de este artículo para alimentar el Subsistema Nacional de Información de las Finanzas Municipales.

Asimismo los municipios deberán remitir copia de los Planes de Inversión Municipal (PIM) al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a fin de armonizar los mismos con los Planes de Inversión Nacional en cumplimiento del artículo 38 de la Ley de Municipios.

2.7 Ley de registro civil y carrera administrativa

Arto 1: la presente ley tiene por objeto regular el régimen de servicio civil y de la carrera administrativa establecido por el Arto, 131 de la constitución política, para garantizar la eficiencia de la administración pública y los deberes y derechos de los servidores públicos.

Arto 8 El régimen de servicio civil comprenderá el ámbito de aplicación a los funcionarios y empleados que están al servicio del poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial, poder electoral, entes autónomos y gubernamentales, municipios y órganos de las regiones autónomas de la costa Atlántica. .

Además de los Artos 2, 3, 9, 30 37 y 38.

2.8 Ley de contrataciones municipales.

Arto 1. La presente Ley tiene por objeto establecer las normas y procedimientos para regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, arrendamientos, consultorías y construcción de obras públicas, que en el ejercicio de sus competencias lleve a cabo el Municipio y/o el Sector Municipal.

Artículo 3.- Ámbito de Aplicación: La presente Ley es aplicable a todos los Municipios del país y al Sector Municipal.

Artículo 9.- Programación de las Contrataciones: Los Municipios deben programar las contrataciones que pretendan llevar a cabo durante el año, incluirlas dentro de su presupuesto anual y darlas a conocer a través de un Plan General de Adquisiciones que se publicará dentro del primer trimestre de cada período presupuestario, en La Gaceta, Diario Oficial, sin perjuicio de su publicación en la tabla de avisos del Municipio.

Los Planes Generales de Adquisiciones, podrán ser modificados para incluir en ellos contrataciones no consideradas inicialmente. El que una contratación esté dentro del plan, no representa para el Municipio obligación de llevarla a cabo.

Artículo 10.- Contenido del Plan General de Adquisiciones: El Plan Anual de Adquisiciones, deberá contener como mínimo la siguiente información:

- 1) Todos los bienes, obras, servicios o consultorías que se han de adquirir en el transcurso del año.
- 2) Proyecto o Programa dentro del cual se llevará a cabo la contratación.
- 3) Tipo de procedimiento a ser utilizado.
- 4) Procedencia de los fondos que financiarán la adquisición.
- 5) Calendario estimado para el inicio de los procedimientos de cada adquisición.
- 6) Cualquier información adicional, que estime conveniente el Municipio.

Artículo 11.- Requisitos Previos: Previo al inicio de todo proceso de contratación, se deberá contar con los estudios técnicos, diseños y especificaciones necesarios para su desarrollo, que justifiquen la contratación, asimismo, se deberá verificar que se cuenta con los recursos presupuestarios suficientes para hacer frente a las obligaciones que de ella se deriven. Toda esta documentación, formará parte del expediente de contratación respectivo.

Artículo 12.- Competencia e Inicio del Procedimiento: La autoridad competente para dar inicio al procedimiento de contratación, es el Alcalde, quien emitirá una resolución ordenando el inicio del proceso. En el caso del Sector Municipal, la competencia corresponde a la máxima autoridad del mismo.

En dicha resolución deberá expresarse la finalidad pública que se persigue satisfacer, una referencia de su justificación dentro del presupuesto y de la procedencia de los fondos.

Artículo 13.- Estimación de la Contratación: Para determinar el tipo de procedimiento a utilizarse en la contratación, se deberá estimar el monto total de la misma, tomando en cuenta el costo principal de la contratación, fletes, seguros, comisiones, intereses, tributos, los derechos, las primas y cualquier suma que deba ser desembolsada como consecuencia de la contratación. En las contrataciones de objeto continuo o sucesivo y en aquellas celebradas por un plazo determinado, se tomará como monto el valor total del contrato durante su vigencia.

Artículo 14.- Unidad de Adquisiciones: En cada Municipio y/o Sector Municipal, deberá existir una Unidad de Adquisiciones. En los Municipios en que el volumen de sus operaciones lo requiera, se podrán conformar varias sub-unidades de adquisiciones, subordinadas a la Unidad de Adquisiciones Central. La Unidad de Adquisiciones estará subordinada directamente al Alcalde. En el caso del Sector Municipal esta unidad estará subordinada a su máxima autoridad.

Artículo 17.- Unidad Normativa: Créase la Dirección de Contrataciones Municipales, la cual estará bajo la rectoría del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tendrá a cargo la función normativa en materia de contrataciones municipales. A este efecto, le corresponde dictar instructivos de carácter general para desarrollar o mejorar los sistemas de contratación a lo interno del Municipio en los aspectos operacionales, técnicos y económicos

Artículo 19.- Constitución del Comité de Licitación:

En las Licitaciones Públicas, por Registro y Compras por Cotización iguales o mayores a Trescientos Mil Córdoba, se deberá integrar un Comité de Licitación. La integración del Comité se hará por medio de un acuerdo del Alcalde del Municipio, y en caso del Sector Municipal, mediante una resolución de su máxima autoridad, en

la cual se designarán los nombres de los funcionarios integrantes y el de la persona que lo presidirá.

DECRETO No. 112-2007 CREACIÓN DE LOS CONSEJOS Y GABINETES DEL PODER CIUDADANO.

Que la Constitución Política de 1987 estableció en el Título I, Capítulo Único, artículo 2 como un Principio Fundamental que “La soberanía nacional reside en el pueblo y la ejerce a través de los instrumentos democráticos, decidiendo y participando libremente en la construcción y perfeccionamiento del sistema económico, político y social de la nación” y que “El Poder Político lo ejerce el pueblo por medio de sus representantes... y que también podrá ejercerlo de manera directa”, Principios fundamentales del carácter representativo y participativo de nuestro sistema democrático constitucional. Esta voluntad se expresa en toda nuestra Ley Suprema de la República, concretamente en sus artículos 2, 7, 30, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 69, 81, 99, 101, 118, 131, 150 numeral 13; y 158 Cn. que configuran este carácter democrático representativo y participativo de nuestro sistema político

Artículo 1.- Se crean los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano a fin de que el pueblo nicaragüense en el ejercicio de la democracia participativa y directa de los diferentes sectores sociales del país, se organicen y participen en el desarrollo integral de la nación de manera activa y directa y apoyen los planes y las políticas del Presidente de la República encaminadas a desarrollar estos objetivos. El servicio en estos Consejos y Gabinetes será enteramente voluntario y sin goce de sueldo.

Ley de catastro

Arto 4. Para el cumplimiento de sus fines y uso el catastro nacional está constituido por..... Los catastros de las alcaldías municipales.

Ley 502 – Ley de carrera administrativa municipal

Ley 623 – Ley de Paternidad y maternidad responsable

Ley Orgánica de la contraloría general de la República.

III. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Se compone de dos partes o secciones: i) los objetivos definidos como los puntos de llegada, agregada y relacionada con la visión de la Alcaldía de municipal y) la estructura organizativa y funcional.

Objetivos del Manual de Organización y Funciones.

Objetivo General:

Regular el funcionamiento interno de la Alcaldía municipal de San Rafael del Norte a través de la definición y precisión de las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios y empleados, en relación al cargo que desempeña y el órgano estructural al que pertenece, todo en correspondencia los objetivos del sistema de planificación Municipal en particular al Plan de Desarrollo Municipal (PDM 2019 – 2012), y a la satisfacción de servicios de calidad que demanda la población y las instituciones..

Objetivos Específicos.

1. Proporcionar los canales adecuados de comunicación y relación laboral para el correcto cumplimiento de sus funciones.
2. Documentar el marco de actuación, dependencia, subordinación, competencias, funciones y obligaciones inherentes a cada cargo.
3. Proporcionar coherencia, consistencia y agilidad al desempeño individual y colectivo de la administración pública local de San Rafael del Norte.
4. Establecer los procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía.
5. Documentar las políticas de gerencia al recurso Humano y asegurar y aplicación

3.2 La visión de la alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.

San Rafael del Norte, municipio con capacidades desarrolladas y aplicadas en los ámbitos de la planificación y ejecución de las inversiones que se orientan a

proporcionar las bases de la suficiencia (parcial) alimentaria, la atención de las demandas sociales con criterio de racionalidad y ampliación de los beneficios; la generación de ingresos (vía empleo agricultora y Ganadería y turística), y de creación y fomento de capacidades humanas alternativas (contextualización de la formación de cara a la demanda local y regional) a su capital humano, todo esto bajo un modelo incluyente, sin discriminación en armonía con los recursos naturales

**ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO
ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL DEL NORTE,
DEPARTAMENTO DE JINOTEGA**



**ORGANIGRAMA
ALCALDÍA DEL PODER CIUDADANO
SAN RAFAEL DEL NORTE
CATEGORÍA "D"**

Concejo Municipal

Secretaría del Concejo

Unidad de Auditoría Interna

Despacho
Alcalde (sa)/Vice Alcalde (sa)

Unidad de Registro Civil

Unidad de Adquisiciones

Unidad de Asesoría Legal

Unidad de Recursos Humanos

Dirección Administrativa Financiera

Sección de Tesorería

Sección de Contabilidad

Sección de Control de Presupuesto

Sección de Administración Tributaria

Sección Informática

Dirección de Servicios Municipales

Sección de Ornato y Limpieza

Biblioteca, Cultura y Recreación

Sección de Registro de Fierros

Dirección de Planificación y Proyectos

Sección de Planificación Uso y Control de Suelo

Sección de Obras Públicas

Unidad de Gestión Ambiental y Gestión Integral de Riesgo

Sección de Catastro

Unidad Municipal de Agua y Saneamiento

I. DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LAS ESTRUCTURAS SUPERIORES

STAFF, ADMINISTRATIVAS, TECNICAS Y DE APOYO.

2. El concejo de Gobierno Municipal.

2.1. Secretaria del Consejo Municipal

2.3. Auditor Interno Municipal.

COMPETENCIAS MUNICIPALES.

Arto. 6 Los Gobiernos Municipales tienen competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial. Tienen el deber y el derecho de resolver, bajo su responsabilidad por si o asociados, la prestación y gestión de todos los asuntos de la comunidad local, dentro del marco de la Constitución Política y demás Leyes de la Nación.

Los recursos económicos para el ejercicio de estas competencias se originarán en los ingresos propios y en aquellos que transfiera el Gobierno ya sea mediante el traslado de impuestos o de recursos financieros. Dentro de la capacidad administrativa, técnica y Financiera, el municipio debe realizar todas las tareas relacionadas con la prestación de los servicios municipales los comprendidos en su jurisdicción para el desarrollo de su población

Arto. 12 Los municipios podrán asociarse voluntariamente por medio de asociaciones municipales que promuevan y representen sus intereses y prestarse cooperación mutua para el eficaz cumplimiento de sus actividades.

Funciones

El Consejo Municipal tiene atribuciones, normativas, administrativas y deliberativas.

Funciones normativas: las que establecen orientaciones generales en los asuntos económicos, políticos y sociales del municipio y las particulares sobre temas específicos de interés comunitario, expresadas a través de ordenanzas y resoluciones.

Funciones administrativas: i) La creación y organización de estructuras administrativas, en concordancia con la realidad del Municipio ii) La gestión y disposición de sus propios recursos con plena autonomía. Para tal efecto deberá elaborar anualmente su Presupuesto de Ingresos y Egresos.

Funciones Deliberativas El ejercicio de las competencias municipales señaladas en las leyes, con el fin de satisfacer las necesidades de la población y en general, en cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de su circunscripción tomando en cuenta, si fuese el caso, los intereses de las comunidades indígenas que habiten en ella. El derecho de tener un patrimonio propio del que podrán disponer con libertad, de conformidad con la ley, sujeto únicamente al control de la Contraloría General de la República.

1. Discutir y decidir el Plan de Desarrollo Municipal y definir anualmente las metas de desarrollo integral del Municipio, buscando el equilibrio económico, social, y ecológico de todas las partes del territorio y de todos los estratos de la población municipal.
2. Presentar ante la Asamblea Nacional Iniciativas de Ley en materia de su competencia.
3. Solicitar a la Asamblea Nacional la modificación de los límites municipales o creación de nuevos municipios sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 5 de la presente Ley.
4. Dictar y aprobar Ordenanzas y Resoluciones Municipales.
5. Garantizar el mejoramiento de las condiciones higiénicas sanitarias de la comunidad y la protección del medio ambiente, con especial énfasis en las fuentes de agua potable, suelos y bosques, y la eliminación de residuales líquidos y sólidos.

6. Emitir opinión respecto a los contratos o concesiones de explotación de los recursos naturales ubicados en circunscripción. Una vez solicitada la opinión del Concejo Municipal, se procederá a integrar una comisión bipartita entre autoridades nacionales y municipales, la que conocerá de la misma en un plazo no mayor de treinta días; vencidos estos, el Concejo Municipal deberá emitir su opinión, para ser tomada en cuenta por la autoridad competente sin perjuicio, del posterior ejercicio de las acciones y recursos legales pertinentes por parte del municipio.
7. Aprobar la composición e integración de los Comités de Desarrollo para la planificación y ejecución de proyectos y obras municipales, tanto comunales como aquellos que incidan en el desarrollo económico social del municipio y recibir informes periódicos de los avances de los mismos.
8. Autorizar y supervisar los proyectos de inversión pública a ser ejecutados en el municipio y tomar las acciones legales pertinentes en la defensa del patrimonio e intereses del municipio.
9. Promover la participación de la empresa privada en la contratación de los servicios públicos, municipales, con el propósito de mejorarlos y ampliarlos, fomentando la competencia en el otorgamiento de las concesiones; así mismo, promover la participación de la población en el trabajo comunitario, para la realización de acciones y obras de interés social municipal que así lo requiera.
10. Conocer, discutir y aprobar el Proyecto de Plan de Arbitrarios del Municipio y sus Reformas, con base en la legislación tributaria municipal y someterlo a la aprobación de la Asamblea Nacional.
11. Discutir y aprobar las relaciones públicas nacionales e internacionales del Municipio, entre ellas las relaciones de hermanamiento con Municipios del país o de otros países, de solidaridad o cooperación, y de ayuda técnica y económica. Todo de conformidad con las leyes de la materia.
12. Conocer, discutir y aprobar el Presupuesto Municipal, sus Reformas y modificaciones y supervisar su ejecución...

13. Aprobar la creación de las instancias administrativas y órganos complementarios de administración en el ámbito territorial del municipio, necesarias para fortalecer la participación de la población, mejorar la prestación de servicios e imprimir mayor eficacia en la gestión municipal. Dicha atribución se regulará en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.
14. Elaborar y aprobar el Reglamento Interno de Organización y Funcionamiento del Concejo Municipal.
15. Elegir de su seno al secretario del Concejo Municipal cuyas atribuciones se determinarán en el Reglamento de la presente Ley.
16. Acordar con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, la realización de auditorías externas sobre las finanzas municipales, y con esta misma votación, nombrar o remover al auditor interno, en los casos en que exista este cargo en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad, todo de conformidad con la ley de la materia.
17. Conocer para su aprobación trimestral y anual los Estados Financieros, así como los Informes sobre la ejecución presupuestaria que le presente el Alcalde.
18. Aprobar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.
19. Conocer, discutir y aprobar las operaciones de Crédito Municipal.
20. Conocer, aceptar o rechazar donaciones al Municipio.
21. Aprobar enajenaciones o gravámenes a cualquier título de bienes municipales particulares o derechos pertenecientes al Municipio, con el voto favorable de al menos las cuatro quintas partes del total de miembros del Concejo, con las limitaciones, requisitos y procedimientos previstos en las leyes reguladoras del patrimonio estatal.
22. Requerir del Alcalde, periódicamente o cuando lo juzgue necesario, la información sobre el desarrollo de la gestión municipal.
23. Autorizar las salidas del territorio nacional del Alcalde o del Vice Alcalde cuando sea mayor de quince días, en ningún caso, ambos funcionarios podrán ausentarse simultáneamente del país.

24. Resolver sobre la suspensión o pérdida de la condición de Alcalde, Vice Alcalde, y Concejal, en los casos previstos en los artículos 23 y 24 de la presente ley, e incorporar a quién corresponda.
25. Elegir de su seno al sustituto del Vice Alcalde, en caso que este asuma el cargo de Alcalde o pierda su condición.
26. Organizar y dirigir, por medio del Alcalde, la Inspectoría Municipal para vigilar e inducir al cumplimiento de las ordenanzas municipales en los asuntos de su competencia.
27. Definir y asignar las atribuciones al Vice Alcalde quien desempeñará funciones específicas, administrativas o de supervisión, sin detrimento de aquellas establecidas por la ley.
28. Conocer y aprobar los presupuestos, balances y estados financieros de las empresas municipales que le presente el Alcalde.

ORGANOS DE APOYO DEL CONCEJO MUNICIPAL

2.1.- SECRETARÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL:

OBJETIVO DEL ÁREA: Funge como órgano de comunicación del Concejo Municipal y garantiza el cumplimiento de las formalidades que establece la ley en las actuaciones del mismo.

FUNCIONES DEL ÁREA:

1. Comprobar que hayan condiciones adecuadas para llevar a cabo las sesiones ordinarias, extraordinarias, especiales y cabildos del Concejo Municipal.
2. Asegurar las convocatorias a los concejales para las sesiones ordinarias y extraordinarias, especiales y cabildos del Concejo Municipal.
3. Elabora actas y certificaciones de sesiones del Concejo Municipal.

4. Elaborar en conjunto con el Alcalde (sa), el Orden del Día de las sesiones.
5. Llevar control de la asistencia de concejales a las sesiones del Concejo y comisiones.
6. Conducir el debate en cada sesión, anotando el orden de solicitud de uso de la palabra por parte de los Concejales, recepcionando las mociones y llevando las cuentas en las votaciones.
7. Llevar el Libro de Actas del Concejo Municipal.
8. Asegurar la accesibilidad de la población a toda la información pública emanada del Concejo Municipal entre otras: Bandos, Ordenanzas, Resoluciones, Convocatorias y Acuerdos.
9. Verificar que la Tabla de Avisos de la Municipalidad esté situada en un lugar accesible a la población y que en ella se coloque toda la información emanada del Concejo Municipal tales como: Ordenanzas, Resoluciones, Convocatorias a la sesión y Acuerdos.
10. Apoyar y auxiliar el trabajo de las Comisiones del Concejo Municipal.
11. Las demás que le fijen las leyes, Reglamentos o el propio Concejo Municipal.

2.2.- UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVO DEL ÁREA: Velar por el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN).

FUNCIONES OBJETIVO DEL ÁREA:

1. Evaluar y comprobar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno y de las disposiciones reglamentarias de carácter administrativo.
2. Asegurar que las prácticas administrativas, financieras y operativas de la Alcaldía observan y se apegan estrictamente al mandato legal y las prácticas contables.

3. Evaluar si la información financiera presenta razonablemente la posición financiera de la Alcaldía y los resultados de sus operaciones de conformidad con Principios de contabilidad generalmente.
4. Revisar si son adecuadas las medidas de control adoptadas para salvaguardar los activos y verificar la existencia de tales activos.
5. Verificar si se están llevando a cabo exclusivamente los programas previstos en la ejecución de obras y el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas, en la ejecución de los proyectos, derivados de los planos constructivos.
6. Evaluar si la estructura organizacional de la Institución reúne los elementos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que se tienen establecidas.
7. Formular las recomendaciones pertinentes a fin de mejorar la gestión financiera y administrativa de la Municipalidad verificar su cumplimiento.
8. Verificar el grado de cumplimiento de las normas técnicas de control interno y las políticas vigentes de acuerdo a las directrices emanadas por la Contraloría General de la República.
9. Verificar las transacciones, registros, informes y estados financieros correspondientes al periodo examinado.
10. Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.
11. Formular el plan de trabajo anual y presentarlo oportunamente a la Contraloría general de la República y al Concejo Municipal, garantizando su cumplimiento en coordinación con las instancias subordinadas.
12. Realizar auditorías gubernamentales financieras, de cumplimiento, especiales, operacional o de desempeño, en la Alcaldía y detectar las debilidades de control interno.
13. Elaborar un informe sobre los hallazgos detectados dando las recomendaciones pertinentes así como las medidas correctivas en cada caso, en base a las leyes, normas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República.

14. Brindar colaboración a los auditores externos enviados por de la Contraloría General de la República.
15. Emitir informe anual para la dirección superior y con otra periodicidad a similares.
16. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y todas las demás normas jurídicas que regulan en materia de auditoría.

4.1.2 El Alcalde

El Alcalde es la máxima autoridad ejecutiva del Gobierno Municipal. Dirige la ejecución de las atribuciones municipales, coordina su ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y vela por el efectivo cumplimiento de estos, así como por la inclusión en tales programas de las demandas de su población.

1. Dirigir y presidir el Gobierno Municipal.
2. Representar legalmente al Municipio.
3. Nombrar delegados del Municipio ante las instancias de coordinación interinstitucional, públicas y privadas.
4. Dictar y publicar bandos y acuerdos.
5. Publicar las Ordenanzas y Resoluciones Municipales aprobadas por el Concejo.
6. Promover la participación e inserción del Municipio en todo proceso de planificación de nivel superior al municipal.
7. Convocar y presidir las sesiones del Concejo Municipal.
8. Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas por el Concejo Municipal.
9. Elaborar y presentar al Concejo Municipal el Proyecto de Presupuesto Anual, así como sus reformas o modificaciones.
10. Elaborar y presentar al Concejo Municipal para su aprobación, el Proyecto de Plan de Arbitrios, así como sus reformas o modificaciones.

11. Dar a conocer a la población el Presupuesto Municipal sus reformas o modificaciones, el Informe Final sobre su ejecución y otros documentos que el Concejo Municipal determine.
12. Administrar la prestación de los servicios públicos de competencia municipal.
13. Autorizar los pagos y disponer los gastos previstos en el Presupuesto Municipal y sus modificaciones aprobadas por el Concejo.
14. Rendir cuentas al Concejo Municipal y a los ciudadanos de la gestión económica desarrollada conforme al Presupuesto Municipal.
15. Someter a la consideración del Concejo para su discusión y aprobación las operaciones de crédito municipal.
16. Solicitar al Concejo Municipal la autorización para la enajenación de bienes o derechos particulares del Municipio, de conformidad con la legislación de la materia.
17. Organizar, dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios y obras municipales, con participación ciudadana.
18. Dirigir ejecutivamente la administración y al personal de servicio de la municipalidad y realizar su contratación dentro de los límites presupuestarios, de acuerdo con la ley que regule la carrera administrativa municipal, salvo lo dispuesto para el caso del Auditor Interno del Gobierno Municipal. En la dirección de la administración municipal, el Alcalde elabora, junto con los responsables de las áreas, los planes y las metas anuales de cada unidad administrativa y controla su cumplimiento.

19. Nombrar y remover en su caso al Registrador del Estado Civil de las Personas y dirigir el trabajo de la dependencia a su cargo, con apego a la ley de la materia y a la dirección normativa y metodológica del Consejo Supremo Electoral.
20. Resolver los recursos administrativos de su competencia.
21. Sancionar las infracciones a los reglamentos, ordenanzas, resoluciones, acuerdos y demás disposiciones municipales, de conformidad con lo que éstos establezcan.
22. Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.

23. Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de instancias administrativas en el ámbito territorial del Municipio, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 28, numeral 13 de la presente Ley.
24. Promover y mantener la comunicación con todos los sectores de la sociedad civil.
25. Dirigir el Comité Municipal de Emergencia y promover la integración de la población en la organización de la defensa civil del Municipio.
26. Acordar con la Policía Nacional las medidas necesarias para el aseguramiento del orden público y las labores meramente municipales, de conformidad con la Ley.
27. Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de relaciones de hermanamiento con municipios y ciudades del país y de otros países; asimismo, fomentar la solidaridad o cooperación internacional y la ayuda técnica y económica de acuerdo a las leyes.
28. Nombrar y remover en su caso al Registrador del Estado Civil de las Personas y dirigir el trabajo de la dependencia a su cargo, con apego a la ley de la materia y a la dirección normativa y metodológica del Consejo Supremo Electoral.

4.1.3 El Vicealcalde

1. El Vice Alcalde será el suplente del Alcalde en el Concejo Municipal pero, en presencia de este, podrá participar en las Sesiones del Concejo con derecho a VOZ.
- 2 El Vice Alcalde desempeñará las funciones que le asigne el Concejo Municipal, sin detrimento de las facultades del Alcalde. Asimismo, sustituirá a este en el cargo en caso de ausencias o imposibilidad temporal.
- 3 De manera particular coordinará la secretaría municipal de la mujer y promoverá la aplicación del enfoque de género y familia en el actuar de la administración local.
4. Promoverá la integración de los otros actores locales en especial de las comunidades, en el funcionamiento de la secretaria de la mujer.
- 5 Preparará conjuntamente con los actores locales los planes operativos de la secretaría Municipal de la mujer.

6 Tramitará a través del área de Divulgación y Prensa la difusión de las actividades de la secretaria municipal de la mujer.

7 Otras actividades en representación y por delegación del alcalde.

Asistente de la Dirección Superior.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la autoridad que expresamente le delegue el alcalde. Coordina con los directores de áreas para el cumplimiento de las orientaciones y decisiones del alcalde. Su principal responsabilidad es el adecuado funcionamiento de la oficina del alcalde.

Funciones.

1. Organiza la agenda del alcalde.
2. Asegura la organización y documentación que se genera y recibe en el despacho del Alcalde.
3. Apoya la comunicación interna y externa con personas e instituciones relacionadas a la alcaldía.
4. Elabora las memorias de las reuniones y despachos que realiza el alcalde y asegura el cumplimiento de los acuerdos.
5. Asegura el orden y las adecuadas condiciones de oficina del alcalde.
6. Cualquier otra que se oriente.

Unidad de adquisiciones y comité de licitaciones.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Está subordinada directamente al Alcalde. En el caso del Sector Municipal esta unidad estará subordinada a su máxima autoridad., coordina con los directores de áreas a efectos del cumplimiento de sus responsabilidades. La Unidad de Adquisiciones es competente y para llevar a cabo el procedimiento de contratación bajo la modalidad de compra por cotización.

Funciones:

- a) Planificar, desarrollar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación en todas sus modalidades.
- b) Asesorar al Comité de Licitación.
- c) Colaborar con el Comité de Licitación en la elaboración de los Pliegos de Bases y Condiciones, Convocatorias, Resoluciones y Recomendaciones de adjudicación.
- d) Conformar y Custodiar los expedientes de las Contrataciones.
- e) Recibir y custodiar las ofertas en los casos de compra por cotización.
- f) Seleccionar la mejor oferta en las compras por cotización.
- g) Llevar el registro de proveedores del Municipio y remitir la información a la Unidad Normativa.
- h) **Manejar el registro de información.**
- l) Asegurar la elaboración del plan general de adquisiciones y su publicación en La Gaceta, Diario Oficial, sin perjuicio de su publicación en la tabla de avisos del Municipio y otros medios de divulgación.
- j) Cumplir con lo establecido en el espíritu y letra de la ley de contrataciones Municipales

4.1.7 Comité de licitación.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde en línea de sucesión al alcalde a través del coordinador de la unidad de adquisiciones, quien coordina con los directores de aéreas el cumplimiento de los procedimientos de licitación y lo establecido en la ley de contrataciones municipales y del estado.

Lo integran:

- a) El responsable de adquisiciones, quien lo presidirá.
- b) Un miembro de la unidad administrativa que solicita la contratación.
- c) Un asesor legal, que puede o no, ser funcionario de la municipalidad.
- d) El responsable financiero y/o económico de la municipalidad.

e) El experto en la materia objeto de la adquisición.

Se podrán incorporar como observadores del Comité de Licitación con derecho a voz, pero sin voto, a dos concejales de distintas corrientes políticas y a un ciudadano representante de la comunidad beneficiada con la adjudicación.

Funciones:

1. Su responsabilidad es Conocer de toda Licitación Pública, por Registro y Compras por Cotización iguales o mayores a Trescientos Mil Córdobas, que realice el Municipio o Sector Municipal, desde su inicio hasta la recomendación de la adjudicación.
2. Elaborar los Pliegos de Bases y Condiciones y demás documentos relacionados con el proceso de licitación.
3. Convocar a los oferentes a participar del concurso o licitación de conformidad a lo establecido en la presente Ley.
4. Responder las solicitudes de aclaración que formulen los oferentes, con respecto al Pliego de Bases y Condiciones de la contratación.
5. Recibir, custodiar y dar apertura a las ofertas.

6. Solicitar aclaraciones a los oferentes con relación a sus ofertas.
7. Evaluar las ofertas de acuerdo en los criterios y procedimientos establecidos en los Pliegos de Bases y Condiciones.
8. Elaborar el informe de recomendación de la adjudicación y notificarlo a los oferentes.
9. Velar por el respeto del régimen de prohibiciones establecido por esta Ley.
10. Remitir a la Contraloría General de la República los documentos de toda contratación de conformidad con lo establecido en las “Normas para el Análisis, Control y Seguimiento de las Contrataciones del Estado”, publicada en La Gaceta,
Diario Oficial No. 220 del 20 de noviembre del año 2001, aplicable a los Municipios.

4.1.7 Asesoría Legal.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Depende directamente del alcalde es responsable de la asistencia y asesoría legal de la administración local. Coordina con los directores de áreas el adecuado desarrollo de sus funciones.

Funciones

1. Asistir legalmente a la Dirección Superior, tanto en sus relaciones con el Gobierno Central, Sector Privado, como en sus relaciones internacionales.
2. Respaldar las necesidades de orden jurídico que tenga la administración municipal en sus actos administrativos, así como las diferentes situaciones jurídicas que se presentan.
3. Realizar estudios y análisis de actos jurídicos y extrajudiciales relacionados con las actividades legales de la Institución.
4. Proponer normas y procedimientos que garanticen la correcta aplicación de Leyes y reglamentos Jurídicos vigentes y relacionados con la Alcaldía.
5. Redactar las ordenanzas que el Alcalde presenta para su aprobación al Concejo Municipal y las solicitudes para la enajenación de bienes y derechos del municipio.
6. Revisar los contratos de bienes servicios, escrituras públicas y otros documentos legales que se elaboran en el área a solicitud de la Dirección Superior de la municipalidad.
7. Elaborar los Contratos de arriendos de Bienes Inmuebles y Terrenos Ejidales que son propiedad de la Alcaldía Mantener un inventario actualizado de las declaraciones de utilidad pública autorizadas por el Concejo Municipal, así como de las indemnizaciones efectuadas y pendientes de realizar.
8. Representar legal y administrativamente y por delegación del Alcalde. Municipio, en el caso del Abogado.
9. Supervisa el registro civil de las personas a solicitud del Alcalde.
10. Redacta acuerdos ejecutivos del despacho del alcalde para decidir situaciones determinadas y/o especiales.

11. Dirige y/o a la Alcaldía en juicios civiles, laborales, administrativos, penales y contencioso – administrativos.
12. Evacua consultas en el aspecto legal de las diferentes direcciones y departamentos que lo soliciten.
13. Asesora jurídicamente al Concejo Municipal para los actos y acuerdos que estos realizan
14. .Redacta contratos en general, respondiendo de su contenido.
15. Firma contratos elaborados rubricándolos con un ANTE MI a la par del Alcalde.
16. Responde al registro de fierros, títulos de lotes del cementerio y otros documentos que se elaboren para diferentes transacciones y orienta como se deben llevar los diferentes libros para el manejo de los registros de títulos del cementerio y para el registro de ganado.
17. Firma los contratos de venta de lotes del cementerio, las inscripciones y reposiciones de los títulos y las cartas de venta de ganado y atiende al público en orden a los problemas de tipo legal.
18. Participa en las sesiones de Cabildos Municipales.
19. Elabora y presenta informes correspondientes a sus funciones ante el Concejo Municipal y el alcalde
20. Realizar los cobros judiciales y/o propone procedimientos de aplicación de los mismos.
21. Propone planes de ampliación de la base tributaria
22. Asiste a la unidad de adquisiciones y comité de licitación en el cumplimiento de sus funciones en especial en la aplicación de las leyes de contrataciones municipales y del estado.

4.1.8 Secretaría ambiental municipal.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Es una instancia multisectorial que responde a la planificación municipal en materia de calidad de vida humana y recursos naturales, depende del alcalde y coordina con los directores de áreas de la administración local y las otras instituciones de

gobierno, cooperación y privadas para el cumplimiento de sus funciones. La coordina el responsable de la unidad ambiental

Funciones.

1. Proporcionar a la dirección superior de la Alcaldía el asesoramiento técnico en aspectos ambientales en forma eficiente y oportuna y regular las actividades propias de la Alcaldía conforme las leyes y reglamentos ambientales existentes.
2. Coordinar y dirigir el Sistema Municipal de Gestión Ambiental a través de desarrollar la gestión ambiental de la administración municipal, apoyar, asesorar y capacitar a las diferentes dependencias en la ejecución de pautas ambientales
3. Participar en los procesos de evaluación de impacto ambiental de acuerdo a las competencias y los procedimientos de ley.
4. Incidir en los procesos de ordenamiento territorial a fin de que se aseguren áreas apropiadas de bodegas, expendios, sitios de confinamiento, descarga, sustancias tóxicas, plaguicidas y otras similares
- 5 Asegura la implementación del Plan de Gestión Ambiental-
6. Identificar áreas forestales de protección municipal de acuerdo a la ley 462, proponer su ordenamiento y su sistema de administración.
7. Apoyar al Concejo Municipal y al Alcalde en la emisión de opinión calificada sobre otorgamiento de concesiones de los recursos naturales y los aspectos ambientales.
8. Apoyar en el establecimiento de sistemas de prevención y mitigación de desastre ambientales y los controles de la contaminación.
9. Apoyar en la definición, desarrollo y divulgación del marco técnico de las ordenanzas ambientales.
10. Fomentar los procesos de sensibilización ambiental a la población en general.

4.1.12 Registro civil de las personal.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Responde administrativamente al Alcalde Municipal y técnica y metodológicamente al Consejo Supremo Electoral, a través de los técnicos registrales que para tal fin nombre el Consejo Electoral Departamental.

Funciones.

1. Atiende en forma general al público cuando se requiera de los servicios del Registro (inscripciones, certificaciones, etc.).
2. Inscribir correctamente los Hechos Vitales y Actos Jurídicos, que se le soliciten en los formularios establecidos con numeración consecutiva, sin abreviaturas, borrones ni manchones, escribiendo en letras las fechas, días, mes y año.
3. Elaborar, firmar y sellar las Actas de Apertura, Cierre e Índices de los Libros y de cada una de las Actas de Inscripción y velar por el cumplimiento de la firma del secretario y del declarante.
4. Custodiar los libros a su cargo a fin de evitar que sean sustraídos alterados o destruidos.
5. Mantener actualizado el inventario de los libros de cada uno de los Hechos Vitales y Actos Jurídicos.
6. Llevar un archivo de los documentos establecidos por la Ley que sirven de requisitos para la inscripción de los Hechos Vitales y Actos Jurídicos. Estos documentos deben conservarse por un período mínimo de cinco (5) años, siendo los principales: Certificados de Nacimientos y Defunciones del Ministerio de Salud, Testimonios, Sentencias y documentos consulares.
7. Elaborar en tiempo y forma los informes estadísticos.
8. Mantener coordinación con las Instituciones afines a su trabajo: Delegaciones Municipales de Cedulación, Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Estadísticas

para el desarrollo; Juzgados, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Mi Familia, entre otros.

9. Asistir a las capacitaciones y cumplir con las orientaciones de carácter normativo y metodológico emitidas por las estructuras registrales establecidas por el Registro Central del Estado Civil de las Personas.

10. Cumplir con las disposiciones legales establecidas en el Código Civil y en las leyes y decretos de la materia. Asimismo, resoluciones, normativas, procedimientos y reglamentos emitidos por el Registro Central del Estado Civil de las Personas.

11. Garantizar el envío de los Libros Registrales cada seis meses a la Dirección General de Registro Central para su debida microfilmación, siguiendo la secuencia ordenada de los tomos.

12. Emitir las certificaciones que le sean solicitadas, siempre que las respectivas inscripciones consten en los libros correspondientes.

13. Registro y Control de las solicitudes y entrega de cédulas de identidad.

14. Rastreo periódico de las personas que no se encuentran en el sistema.

15. Aplicación de la ley de complementación de reposición de partidas de nacimiento en coordinación con el Juzgado Local

4.1.13 Secretaria del Registro civil de las personas.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Se subordina directamente al Registrador del Estado Civil de las Personas del Municipio. Asume por delegación las funciones de Registro de Ganado.

Funciones.

1. Sustituye al Registrador en su ausencia y asume las atribuciones de éste, debiendo garantizar el funcionamiento del Registro Civil de las Personas.

2. Transcribe los informes, controles estadísticos y comunicaciones que el Registro debe elaborar y de aquellos que en forma extraordinaria deban ser presentados.

3. Emitir las cartas de ventas de ganado mayor y llevar registro de éstas.

4. Emitir las guías únicas de traslado de ganado.
 5. Atender las solicitudes de registro de fierros y de reclutamiento de los nuevos.
Asimismo, la renovación anual de las matrículas.
- 4.2 Equipo Técnico Municipal y las áreas de Apoyo.

4.2.1 Dirección administrativa financiera.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Es parte integrante del equipo técnico municipal, depende directamente del alcalde y coordina con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Recaudar los derechos y pagar las obligaciones de la municipalidad.
2. Centralizar todos los fondos y valores generados por las operaciones presupuestarias y extra presupuestarias
3. Distribuir en tiempo las disponibilidades dinerarias para la puntual satisfacción de las obligaciones de la municipalidad. (Programación y ejecución Financiera)
4. Asegura la alimentación del sistema (software) de transferencias municipales (TRASMUNI).
5. Establece adecuadas y fluidas comunicaciones con el MHCP, INIFOM y Contraloría General de la República en los temas que le correspondan.
6. Llevar control por los avales y obligaciones contraídas.
7. Garantizar las recaudaciones tributarias y las funciones de gastos municipales.
8. Coordinar el desarrollo y cumplimiento de la plataforma organizativa institucional (Organigrama y funciones) para lograr un mejor desempeño de la Alcaldía Municipal de San Rafael del Norte.
9. Garantizar el suministro de equipos, mobiliarios, artículos, transporte de acuerdo a los requerimientos de las direcciones y otras áreas de trabajo de la

Alcaldía de acuerdo a la programación presupuestaria y procedimientos pertinentes.

10. Supervisar el mantenimiento de las instalaciones, equipos y transporte.
11. Proponer procedimientos administrativos con relación al uso y mantenimiento de equipos, mobiliarios y otros, basados en las normas y procedimientos de control interno.
12. Velar por que se desarrollen condiciones adecuadas de información y atención al público que asiste a la institución.
13. Brindar apoyo logístico para la realización de eventos de marcada relevancia y aquellos derivados de un estado de emergencia.
14. Supervisa el registro, control y seguridad adecuada de los inventarios en bodega.
15. Elaboración de planes y presupuestos de su dirección y el general de la alcaldía.
16. Asegura el desempeño eficiente y la evaluación del mismo de los trabajadores a su cargo.

Contabilidad y Presupuesto.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la director@ administrativa y financiera y tramita a través de ella la comunicación coordinación con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Realizar el registro contable de acuerdo con el catálogo de cuentas y sistema contable en aplicación.
2. Asegura la documentación oficial soporte de las operaciones contables.
3. Elabora los resúmenes financieros periódicos y los remite a la dirección financiera para su revisión y aprobación.

4. Generar información financiera actualizada mensualmente o cuando sea requerida, con base al cumplimiento de las normas de Control Interno.
5. Garantizar el registro y la información adecuada de la contabilidad por proyectos de acuerdo a los convenios de financiación y las normas de control interno.
6. Verificar que las erogaciones cuenten con la partid presupuestaria correspondiente.
7. Informar diariamente la disponibilidad bancaria.
8. Hacer revisión documental de pagos a proveedores, nominas, notas de créditos.
9. Organizar el resguardo e invalidación de los documentos contables en base a la a los procedimientos de control interno.
10. Colaborar en los estudios de costos de los servicios que presta la alcaldía para fines de apoyar la toma de decisión.
11. Controlar las entradas, almacenaje y entregas de especies fiscales (stiker, formularios de IR y declaración de ingresos, cartas de venta, etc.), así como practicar arqueo de los mismos.

Auxiliar contable.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la responsable de contabilidad y presupuesto, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Preparar los comprobantes de pago, comprobantes de diario y documentos portes de (retenciones, etc.) y codificarlos de acuerdo al catálogo de cuentas en aplicación.
2. Elaborar cheques de pago
3. Asentar información en los instrumentos auxiliares.
4. Elaborar la recapitulación de ingresos y egresos.

5. Registrar operaciones contables en libros de bancos y auxiliares.
6. Preparar las conciliaciones bancarias.
7. Cualquier otra que se le asigne

4.2.1.3 Recursos Humanos.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la directora administrativa y financiera, tiene comunicación y coordinación directa con los trabajadores a efectos de aplicar las políticas al personal

1. Elabora los perfiles ocupacionales de cada cargo y asegura los procesos de selección, contratación y evaluación del personal.
2. Elaborar y coordinar el plan de entrenamiento y capacitación del personal.
3. Elaborar y ejecutar el cumplimiento del reglamento del personal.
4. Proponer y ejecutar las medidas de estímulo y motivación al personal de la municipalidad, Elevar iniciativas que contribuyan a un mejor desempeño laboral y propiciar un clima de trabajo adecuado.
5. Elaborar los informes mensuales y reportes del INSS.
6. Atiende y tramita los reclamos laborales
7. Elabora y actualiza los expedientes del personal.
8. Controlar y registrar: Ausencias, Puntualidad y Permisos del personal.
9. Registrar, programar y controlar las vacaciones del personal en coordinación con las diferentes dependencias y direcciones.
10. Elabora la planilla del personal de campo Recopila y calcula la información de horas extras trabajadas, incentivos, deducciones por préstamos, reporte al seguro Social Patronal y del Empleado y otras deducciones.
11. Elabora la planilla del personal permanente y transitorio.
12. Proponer y participar en modificaciones a manual de funciones y reglamentos internos del personal.
13. Promover instancias que ayuden a valorizar a los RR.HH. de la Alcaldía

14. Aumentar la productividad y desarrollo de los recursos Humanos de la institución desarrollando para ello sistema pertinente de contratación, capacitación, promoción, motivación y evaluación del desempeño.
15. Asegurar las condiciones de equipamiento, higiene y seguridad laboral.
16. Atiende en lo que corresponde la aplicación de la ley de servicio civil y carrera administrativa.

4.2.1.4 Caja.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la directora administrativa y financiera, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones

1. Recibir los ingresos diarios por los diferentes conceptos y organizar un reporte cada día a efectos de clasificación y registro contable y efectuar los depósitos correspondientes.
2. Realizar arquez diarios a los colectores.
3. Entregar pagos y asegurar el resguardo y entrega de las documentaciones soporte.

4.2.1.5 Recaudación.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la directora administrativa y financiera, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Llevar un registro de expedientes de los contribuyentes.

2. Establece el control de cumplimiento de los tributos de los contribuyentes en los diferentes conceptos.
3. Propone un plan de ampliación de la base tributaria.
4. Establece coordinación y comunicación con el INIFOM en materia de administración tributaria. (software).
5. Coordinar con catastro la cobertura y valoración de las propiedades para una adecuada aplicación del Decreto del IBI.
6. Dar seguridad legal a los trámites de compra y venta ganado.
7. Mantener actualizado y resguardado el archivo de la sección.
8. Autorizar las licencias para destace de ganado.
9. Coordinar con la Policía medidas para evitar el abigeato.

4.2.1.6 Servicios generales.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde a la directora administrativa y financiera, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Garantizar la limpieza e higiene adecuada y mantenimiento adecuado de las diferentes instalaciones de la municipalidad.
2. Garantizar la atención de eventos, invitados especiales, concejo municipal y empleados en general de la Alcaldía.
3. Controlar el inventario y uso adecuado de materiales y Equipo de limpieza, así como el abastecimiento de producto básicos, para el personal de la Alcaldía (papelería, útiles, mobiliario, etc.).
4. Desarrollar las acciones necesarias para brindar seguridad y protección a los artículos en los almacenes, así como limpieza general.

Identificar los requerimientos de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones administrativas municipales, y tramitar su ejecución.

5. Controlar la seguridad en todas las instalaciones municipales.

4.2.1.5.2 Conserjes.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al jefe de servicios generales, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones.

1. Efectuar el aseo en las instalaciones, equipo y mobiliario de la alcaldía, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene y presentación de la misma.
2. Atención social a visitantes, funcionarios y empleados.
3. Distribución de comunicaciones y entrega de correspondencia a domicilio.
4. Otras que se les asignen.

4.2.1.5.3 Activos.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al jefe de servicios generales, tramita a través de ella la comunicación coordinación con las otras áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones.

1. Planificar y asegurar el mantenimiento de las instalaciones, equipos y herramientas.
2. Realiza el registro, control y seguridad adecuada de los inventarios en la bodega de suministros y
3. Realiza inventarios mensuales de las herramientas y materiales.
4. Tramita la adquisición de las herramientas y materiales.
5. Provee a los miembros de seguridad física, afanadoras y personal de campo de los materiales y equipos personales a solicitud del responsable de servicios generales.
6. Informar quincenalmente a la contabilidad de las entradas y salidas de materiales, suministros, insumos, repuestos, materiales de construcción, etc.

7. Llevar actualizado el kardex y practicar las conciliaciones con el master kardex. Practicar inventarios selectivos para confirmar la existencia correcta de los artículos.
8. Verificar que los procedimientos de recepción, codificación, almacenaje y entrega de productos, materiales de construcción, equipo y papelería, se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos.
9. Cualquiera otra que se asigne.

Servicios Municipales.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al alcalde, coordina con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Prepara conjuntamente con el área de Cooperación externa recursos para el mejoramiento de la eliminación de desechos sólidos.
2. Asegura el desarrollo y ejecución del plan de recolección de basura y eliminación de desechos sólidos.
3. Garantiza el adecuado funcionamiento del vertedero municipal.
4. Asegura el adecuado mantenimiento de parques, cementerios, casas comunales, bodegas y otras instalaciones municipales.
5. Coordina con Enacal el tratamiento de las aguas grises y servidas
6. Atiende y proponer medidas tendientes a una mejor administración y calidad de los servicios
7. Coordina con el área de recaudación la correspondencia entre la calidad de los servicios y la Recuperación de las tasas correspondientes a fin de contribuir a un adecuado mejoramiento financiero de la municipalidad.
8. Normar las concesiones en los servicios municipales y asegurar su cumplimiento.

9. Elaborar e implementar los reglamentos para la prestación de los servicios de recolección de Desechos Sólidos, en coordinación con la Secretaría Ambiental.
10. Aplicar las normas ambientales en los servicios municipales.
11. Administra y evalúa el persona bajo su dirección.

4.2.2.1 Limpieza pública.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al director de servicios municipales y tramita a través de él la coordinación con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones.

1. Mantener limpias las calles y el perímetro de la ciudad.
2. Recolectar y transportar los desechos sólidos hacia el vertedero Municipal.
3. Elaborar y ejecutar el plan de tratamiento de la basura.
4. Llevar las estadísticas del costo y alcance del servicio de limpieza, así como del de la inversión en equipos.
5. Promueve y participa en el desarrollo de campañas y actividades de promoción de salud comunitaria.
6. Atender las demandas de información y de servicios de la población.
7. Participa y apoya las jornadas de limpieza de la ciudad.

4.2.2.2 Cementerios

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al director de servicios municipales y tramita a través de él la coordinación con las otras de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Asegurar la limpieza, seguridad y el funcionamiento adecuado del cementerio municipal.
2. Cualquiera otra que se le asigne.

4.2.2.2 Parques y Ornato.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al director de servicios municipales y tramita a través de él la coordinación con las otras de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

1. Asegurar la limpieza, seguridad y el funcionamiento adecuado del parque central y otras áreas verdes del sector urbano. .
2. Cualquiera otra que se le asigne.

4.2.4 Dirección de inversiones y Proyectos.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al alcalde, coordina con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones.

- 1 Formular los planes de inversiones anuales (PIAMs) y multianuales de la Alcaldía (PIMMs).
- 2 Prepara en coordinación con la unidad de adquisiciones y comité de licitación los procesos de contratación de obras y planes de compras.
- 3 Prepara la formulación, modificaciones y ajustes, presupuestaria de las inversiones.
- 4 Participa en los procesos de Licitación.
- 5 Elabora los perfiles de proyectos horizontales y verticales.
- 6 Establece relación con las instituciones relacionadas como FISE, INIFOM, MHCP, FOMAV y MTI.
- 7 Apoya la formulación de iniciativas de inversión al área de relaciones y cooperación externa.
- 8 Programa la consulta de la demanda comunitaria y presupuestaria.
- 9 Registra la programación y ejecución de las inversiones en el sistema (Software)de transferencias municipales TRANSMUNI

- 10 Mantener y preservar en buen estado físico la infraestructura municipal y equipamiento, de acuerdo a los planes aprobados.
- 11 Aprobar los avalúos catastrales.
- 12 Elaboración de bitácoras de ejecución de proyectos.
- 13 Autorizar las órdenes de cambios en la ejecución de proyectos.
- 14 Autoriza las ordenes de salidas de materiales a utilizarse en los proyectos

Supervisión de obras públicas

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Responde al director de inversiones y Proyectos, tramita a través de él la coordinación con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones

1. Supervisar y dar seguimiento a los proyectos que integran los Planes de Inversión Municipal Anual y multianual.
2. Supervisar la ejecución de los planes de mantenimiento de infraestructura vertical y horizontal aprobados por el Concejo Municipal.
3. Elaboración de perfiles de perfiles y presupuestos de Proyectos verticales y horizontales.
4. Supervisión y Control de materiales existentes en Bodega de Proyectos.
5. Realizar consolidado por tipo de proyectos.
6. Levantamiento de Campo en obras viales e infraestructura.
3. Seguimiento y control de los servicios de topografía necesarios para la supervisión de Obras en general.
4. Coordinar la elaboración de rendiciones de avance de obras parciales y finales, para garantizar el flujo de desembolsos de los distintos proyectos, en coordinación con la contabilidad de proyectos.
5. Llevar expedientes en orden de cada uno de los proyectos en ejecución.

6. Participar en conjunto con Promotoría en las coordinaciones con los comités de seguimiento de los proyectos.

4.2.4.2 Catastro Municipal.

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.

Responde al director de Planificación e inversiones y tramita a través de él la coordinación con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones.

1. Elabora el registro de propiedades del municipio.
2. Levantamiento y registro de mejoras en propiedades urbanas y rurales del municipio.
3. Elaborar y enviar informes mensuales a INIFOM
4. Elaborar avalúos catastrales.
5. Extender solvencias municipales.
6. Coordina con el área de recaudación el pago de IBI por parte de los contribuyentes.
7. Propone iniciativas de ampliación de la base tributaria.
8. Apoyar las actividades de la Dirección de Inversiones y Proyectos.
9. Cumple con las funciones que le asigna la ley de catastro.

4.2.4.3 Modulo de Construcción

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Responde al director de inversiones y Proyecto tramita a través de él la coordinación con los directores de áreas para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Funciones

1. Elaborar Plan de ventas del servicio mantenimiento de caminos

2. Elaborar Plan de mantenimiento de caminos del municipio

Elaboración del plan de acción para la conformación de una empresa autónoma municipal