

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Contaduría Pública



**“HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE
LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO
ESPECÍFICAS (NTCIE) BASADAS EN EL ENFOQUE COSO
ADOPTADAS POR LAS MUNICIPALIDADES”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ROBERTO FRANCISCO BARAHONA

WALTER ORLANDO JÍMENEZ FUENTES

CLAUDIA GEORGINA TREJO HERNANDEZ

**Para Optar al Grado de:
LICENCIADO(A) EN CONTADURIA PÚBLICA**

Mayo de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad De Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Asesores

Docente Director : Msc. Carlos Alvarenga Barrera

Docente Metodológico : Licda. Glendy Ruth García de Araniva

Mayo de 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso y a nuestro Señor Jesucristo por estar conmigo en cada etapa de mi vida y haberme permitido alcanzar una de mis metas, agradezco a mi madre Hilda mi principal apoyo; quien con su esfuerzo, trabajo y dedicación contribuyó a cumplir esta meta, a mi hermana y demás familia; también agradezco a mi novio Roberto Barahona por su comprensión ayuda y colaboración en el proceso de elaboración del trabajo de graduación, a mis maestros, compañeros de estudio, amigos y finalmente a todas las persona que de una u otra manera me brindaron su apoyo para la culminación de mi carrera.

Claudia Georgina Trejo Hernández

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso y a nuestro Señor Jesucristo, por haberme dado las fuerzas necesarias para salir siempre adelante, en las diferentes etapas de la carrera, desde el momento de mi ingreso a la Universidad, hasta la culminación de la misma, ayudándome a obtener la Licenciatura en Contaduría Pública; así mismo agradezco a mi madre Marta Barahona y a mi Abuelo Francisco Barahona, quienes con su esfuerzo y sacrificio económico me ayudaron siempre en mis estudios, apoyándome y aconsejándome en los momentos mas difíciles de la carrera; también agradezco a mi novia Georgina Trejo, por su contribución y apoyo en la realización de nuestro trabajo de graduación, así mismo hago extensivo mi agradecimiento a mi amigo Marco Antonio Amador Aguirre, quien ya se encuentra en la presencia de nuestro creador, quien siempre me brindó su apoyo moral y quien también confío en mi.

Roberto Francisco Barahona

Primeramente agradezco a Jehová por haberme ayudado a culminar mi carrera y obtener mi título universitario, agradezco a mis padres, quienes siempre confiaron en mi y me ayudaron en mis estudios, tanto en lo económico, moral y espiritual; a mis hermanos que a su vez contribuyeron en el logro de mi carrera universitaria y demás familia, de igual manera extendiendo mis agradecimientos a mis compañeros de equipo de trabajo de graduación, quienes me brindaron su confianza, apoyo y comprensión durante el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Walter Orlando Jiménez Fuentes

INDICE

	Página
Resumen Capitular	i
Introducción	iv
 CAPITULO I	
NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO Y ENFOQUE COSO	
1. Antecedentes y Marco Teórico.	
1.1 Antecedentes.	1
1.1.1 Antecedentes de la Corte de Cuentas de la República.	1
1.1.2 Antecedentes de las Normas Técnicas de Control Interno	3
1.1.2.1 Políticas y Normas Técnicas de Control Interno Aplicables a las Entidades del Sector Publico	4
1.1.2.2 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)	4
1.1.2.3 Normas Técnicas de Control Interno (Artículos)	4
1.1.2.4 Normas Técnicas de Control Interno (Base COSO)	5
1.1.3 Control Interno Enfoque Coso.	7
1.1.3.1 Antecedentes.	7
1.2 Marco Teórico.	9
1.2.1 Conceptos.	9
1.2.2 Estructura de Las Normas Técnicas de Control.	10
1.2.2.1 Estructura NTCI por Actividad, Rubro, Área Administrativa o Gestión.	10
1.2.2.1.1 Normas Generales	11
1.2.2.1.2 Normas de Recursos Humanos	12
1.2.2.1.3 Normas Sobre Bienes y Servicios	14
1.2.2.1.3.1 Plan de Adquisiciones	14
1.2.2.1.3.2 Sistema de Suministros	14
1.2.2.1.3.3 Unidad de Adquisiciones	14
1.2.2.1.3.4 Catálogo de Suministrantes	15
1.2.2.1.3.5 Requerimiento	15

1.2.2.1.3.6	Adjudicación de Bienes o Servicios	15
1.2.2.1.3.7	Fraccionamiento de Compras	15
1.2.2.1.3.8	Constancia de Recepción	16
1.2.2.1.3.9	Almacenamiento, Custodia y Utilización	16
1.2.2.1.3.10	Protección y Seguridad de los Bienes	16
1.2.2.1.3.11	Comprobación Física	17
1.2.2.1.3.12	Sistema de Registro de Bienes	17
1.2.2.1.3.13	Codificación	17
1.2.2.1.3.14	Mantenimiento y Reparaciones	17
1.2.2.1.3.15	Baja o Descarga de Bienes	18
1.2.2.1.3.16	Uso de Vehículos	18
1.2.2.1.3.17	Registro y Revalúo de Bienes Inmuebles	18
1.2.2.1.4	Normas Financieras	18
1.2.2.1.4.1	Presupuesto	19
1.2.2.1.4.2	Tesorería	19
1.2.2.1.4.3	Contabilidad	19
1.2.2.1.4.4	Crédito Público	20
1.2.2.1.5	Normas de Sistemas Automatizados	20
1.2.2.1.5.1	Control General	21
1.2.2.1.5.2	Organización y Administración	21
1.2.2.1.6	Normas de Inversión Pública	22
1.2.2.1.6.1	Clasificación de los Proyectos	22
1.2.2.1.6.2	Fundamentos del Proyecto	22
1.2.2.1.6.3	Requisitos Previos a la Iniciación	22
1.2.2.1.6.4	Fases del Proyecto	23
1.2.3	Implementación de las Normas Técnicas.	25
1.2.3.1	Elaboración de un Diagnóstico de la Situación Institucional.	26
1.2.3.2	Elaboración de Normas Técnicas de Control.	27
1.2.3.3	Armonía Legal.	27
1.2.3.4	Identificación de Documentos.	27
1.2.3.5	Consideraciones al Elaborar Herramientas Administrativas.	28
1.2.3.6	Redacción de las Normas Técnicas de Control Interno.	28

1.2.4 Estructura de Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas Basadas en el Enfoque COSO por Componentes	29
1.2.4.1 Definición de Control Interno	29
1.2.4.2 Estructura	31
1.2.4.3 Componentes del Control Interno Enfoque COSO.	37
1.2.4.3.1 Ambiente de Control.	39
1.2.4.3.2 Establecimiento de Objetivos.	39
1.2.4.3.3 Identificación de los Eventos.	40
1.2.4.3.4 Evaluación del Riesgo.	40
1.2.4.3.5 Respuesta a los Riesgos.	41
1.2.4.3.6 Actividades de Control.	41
1.2.4.3.7 Información y Comunicación.	42
1.2.4.3.7.1 La Calidad de la Información.	42
1.2.4.3.7.2 Comunicación.	42
1.2.4.3.7.3. Información.	43
1.2.4.3.8 Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control.	43

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo.	47
2.2 Tipo de Estudio.	47
2.3 Etapas de la Investigación.	47
2.4 Determinación del Universo.	48
2.5 Determinación de la Muestra.	48
2.6 Procesamiento de Datos de la Información.	49
2.7 Presentación de la Información.	49
2.8 Análisis de los Resultados.	49
2.8.1 Generalidades del Enfoque COSO.	50
2.8.2 Evaluación por Componente.	53
2.8.2.1 Ambiente de Control.	53

2.8.2.2	Definición de Objetivos.	56
2.8.2.3	Identificación de Riesgos.	62
2.8.2.4	Actividades de Control.	67
2.8.2.5	Información y Comunicación.	72
2.8.2.6	Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control.	76
2.8.3	Capacidad para Implementar la Normativa Técnica de Control Específica de la Municipalidad.	83
2.9	Diagnóstico de la Investigación.	85

CAPITULO III

HERRMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS ADOPTADAS POR LAS MUNICIPALIDADES

3.1.	Propuesta	89
3.1.1.	Evaluación de las Normas Técnicas en Base a COSO	89
3.1.1.1.	Componente Ambiente de Control	89
3.1.1.1.1.	Generalidades	89
3.1.1.1.2.	Participación de las Personas Encargadas de la Gobernabilidad	91
3.1.1.1.3.	Filosofía y Estilo Operativo de la Gerencia	94
3.1.1.1.4.	La Comunicación y Respeto de la Integridad y los Valores Éticos.	96
3.1.1.1.5.	Efectividad de la Estructura Organizacional	98
3.1.1.1.6.	Efectividad de la Asignación de Autoridad y Responsabilidad de la Gerencia.	100
3.1.1.1.7.	Efectividad de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	102
3.1.1.1.8.	Compromiso con la Competencia de la Gerencia.	105
3.1.1.2.	Componente Definición de Riesgos	106
3.1.1.2.1	Evaluación de Riesgos	106

3.1.1.2.2. Riesgo de la Gerencia	107
3.1.1.2.3. Modelos de Efectividad de Controles por medio de La Matriz de Análisis de Riesgos	110
3.1.1.3. Componente Actividades de Control	112
3.1.1.3.1. Entendimiento de las Actividades de Control	112
3.1.1.3.2. Evaluación y Documentación de los Procesos Empleados por la Entidad	116
3.1.1.3.3. Procesos de la Municipalidad	117
3.1.1.3.4. Uso de los Flujogramas	118
3.1.1.3.5. Desarrollo de Flujogramas	119
3.1.1.3.6. Documentación de Asientos Contables	122
3.1.1.3.7. Mapeo de Procesos de Información Tecnológica	122
3.1.1.3.8. Realización de un Examen “paso a paso”	123
3.1.1.4 Componente Información y Comunicación	129
3.1.1.4.1. Asuntos que se deben considerar – Información y Comunicación.	129
3.1.1.4.2. Los aspectos a considerar al evaluar los controles sobre el área de información y comunicación de la Municipalidad.	129
3.1.1.4.3. Información	132
3.1.1.4.4. Comunicación	134
3.1.1.4.5. Uso de las Matrices Organizacionales para la Evaluación del Componente Información y Comunicación.	137
3.1.1.4.6. Deficiencias de la Información.	148
3.1.1.4.7. Confiabilidad de la Información	149
3.1.1.5. Componente Monitoreo	150
3.1.1.5.1. Asuntos que deben ser considerados – Monitoreo de los Controles	150
3.1.1.5.2. Evaluaciones Separadas	151

3.1.1.5.3. Monitoreo Continuo	152
-------------------------------	-----

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.	156
--------------------	-----

4.2. Recomendaciones.	157
-----------------------	-----

Bibliografia	160
--------------	-----

Anexos.	
---------	--

RESUMEN CAPITULAR

“HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS (NTCIE) ADOPTADAS POR LAS MUNICIPALIDADES”.

Capitulo I

En este capitulo se describe una breve historia sobre las Normas Técnicas de Control Interno empleadas en El Salvador, comenzando con su aplicación en el área gubernamental a través de la Corte de Cuentas, como ente contralor de las instituciones estatales, cuyo origen de la misma se remonta a la década de los años treinta.

Las Normas Técnicas de Control Interno (Base Coso), en este apartado se resume la creación de este concepto por la Comisión Treadway en 1985, la cual fue constituida por representantes de prestigiosas organizaciones tales como: Asociación Americana de Contadores (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gerentes Contables (IMA), en el cual, se describen conceptos y definiciones, estructura y los componentes que a nivel teórico, se describen ocho, no obstante las Normas Gubernamentales emplean únicamente cinco componentes que son: Ambiente de Control, Valoración de los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo.

Capítulo II

Se realizó un diagnóstico, acerca de el desconocimiento técnico que algunas unidades de auditoria interna de las Municipalidades investigadas, presentan del enfoque COSO y de cómo evaluar sus propias Normas Técnicas Específicas adoptadas bajo el referido enfoque, ante tal situación, para la realización de la investigación se consideró un universo constituido por las Municipalidades que conforman el Departamento de San Salvador, debido a que la población objeto de estudio resulta ser menor a 40, por tal razón el tamaño de la muestra, lo constituyó el 100% de la misma, es decir las 19 unidades de auditoria interna de las Alcaldías del departamento antes mencionado.

Las técnicas utilizadas una vez seleccionada la muestra fueron la bibliográfica y la investigación de campo, la primera sirvió de base para conocer la parte teórica que se debe considerar, para el conocimiento de las Normas Técnicas, en la investigación de campo se pasó una encuesta a los auditores internos de las municipalidades seleccionadas; luego se tabularon los resultados y estos se concentraron en cuadros resumen para ser analizados, de lo cual se procedió a elaborar gráficos de barra para presentar los resultados; todo este trabajo hizo posible obtener un diagnóstico sobre la necesidad de contar con herramientas que les permitan a los Auditores Internos evaluar la normativa técnica adoptada bajo el enfoque COSO, debido al desconocimiento que presentan ante la forma de cómo realizar la referida evaluación del cumplimiento de la normativa técnica en las operaciones propias de las alcaldías.

Capitulo III

Es así, como en el trabajo de investigación, se propone un modelo de Herramientas para el Análisis y Evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas Adoptadas por las Municipalidades, que servirá de guía a las unidades de auditoría interna de las mismas, para evaluar el cumplimiento de la normativa técnica por componente, respecto de las actividades y operaciones propias que realizan las alcaldías, de acuerdo al enfoque COSO.

Capitulo IV

Como resultado de la investigación se concluyó que la mayoría de los auditores internos de las municipalidades, desconocen sobre la aplicación de la normativa, así el de como evaluar el cumplimiento en la aplicación de la normativa técnica, dado que los mismos no cuentan con capacitaciones por parte del ente contralor, por lo que es recomendable que los mismos mantengan una educación continuada y busquen obtener mayores conocimientos a través de capacitaciones, material bibliográfico relacionado con el desarrollo, aplicación y evaluación del Enfoque COSO.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los procesos y cambios que suceden a nivel mundial obligan a las entidades a evolucionar y adoptar nuevos enfoques que estén acordes a las tendencias de las organizaciones internacionales.

Uno de los enfoques que ha cobrado auge en los últimos años, ha sido el de la administración de riesgos; Particular importancia ha adoptado dicho enfoque, debido a los escándalos financieros y administrativos de los que han sido protagonistas organizaciones y empresas internacionales de renombre.

Dicho enfoque administrativo persigue como finalidad la reducción de los riesgos a su mínima expresión y considera un factor de vital importancia en la consecución de este objetivo, este agente de carácter especial es el Control Interno.

No obstante, la gestión de riesgos no concibe al Control Interno, de manera tradicional, al contrario, lo considera como un Instrumento mediante el cual, es posible influir inclusive en la filosofía de las entidades a tal grado que todos los niveles administrativos y operativos sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen, se vean comprometidos en el logro de los objetivos institucionales.

Dicha conceptualización es precisamente la presentada por el enfoque COSO, el cual busca un marco integrado de control e incluye la interacción de los sistemas que componen las organizaciones, es decir los sistemas administrativos, operativos y de información.

En El Salvador recientemente, todas las instituciones del Sector Público se han visto en la obligación de implementar el enfoque COSO, como sistema de Control Interno, para sus actividades. El Decreto No. 4 de la Corte de Cuentas de la República, establece que todas las instituciones gubernamentales, están obligadas a diseñar, establecer y cumplir su Normativa Técnica de Control Interno Específica basada en el Enfoque COSO.

Es por tal razón que se hace necesario considerar la importancia que tendrá el proceso de adopción de la referida normativa en las instituciones gubernamentales. Reviste interés especial cómo serán aplicadas estas normas en las instituciones que por lo general son menos favorecidas como las Alcaldías, ya que en la mayoría de los casos estas últimas no cuentan con los niveles económicos y profesionales adecuados para la implementación de un sistema de control interno innovador, como lo requiere el Órgano Controlador del Estado.

Considerando estas circunstancias se hace necesario asesorar a estas instituciones para un adecuado y sistemático proceso de adopción de sus Normas Técnicas de Control Interno Específicas basadas en el Enfoque COSO.

A continuación se presenta el trabajo de investigación que presenta una propuesta de Herramientas de Análisis y Evaluación del Control Interno, la cual puede ser utilizada como base para que los auditores internos de las municipalidades, las utilicen como una guía de apoyo en la evaluación de su respectiva normativa técnica, que les permita determinar el grado de cumplimiento en la aplicación de las mismas en las actividades y operaciones que realizan las alcaldías.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.

1.1. ANTECEDENTES.

1.1.1. Antecedentes de la Corte de Cuentas de la República.

El concepto de control aplicado al área gubernamental no es nada nuevo en el ámbito político – financiero de El Salvador, según el Abogado José Raúl Méndez Castro el control gubernamental nace con la Constitución de 1872, ya que en ésta se reformaba la emitida el 16 de octubre de 1871, que en el artículo 117 consignaba: “Para la administración de los fondos habrá una sola Tesorería General, recaudadora y pagadora, y un Tribunal Superior o Contaduría Mayor de Cuentas, que glosará todas, las que administren intereses del erario público”.

En la década de los años 30 se dieron los primeros pasos que llevarían al actual sistema de control de las finanzas gubernamentales. Fue en esta época que se realizaron las gestiones para crear un ente regulador capaz de controlar e intervenir en las actuaciones de las instituciones gubernamentales. Lo que llevó a la creación de “La Auditoría General de la República”, por medio del decreto legislativo número 70 del 21 de Mayo de 1930, publicado en el Diario Oficial, número 138 del 19 de Junio del mismo año.

Esta acción constituyó una base indispensable para la formación y desarrollo de lo que actualmente se conoce como Corte de Cuentas. No obstante el papel

de la Auditoría General se centraba más en los aspectos administrativos. Por esta razón, existía otra entidad reguladora llamada Tribunal Superior de Cuentas cuya función principal era analizar el área financiera. Aunque ambas instituciones constituían entes independientes, se complementaban ya que el Tribunal Superior de Cuentas utilizaba los informes emitidos por la Auditoría General y ampliaba su jurisdicción.

La interacción de ambas instituciones llevó a la conclusión de que el control estatal debía consolidarse en un sólo organismo. Con el objetivo de crear este tipo de institución, se conformó una comisión responsable de realizar nuevas reformas a la administración financiera, dicha comisión estaba encabezada por Don Manuel Enrique Hinds, quien luego habría de ser el primer Presidente de la nueva organización, el Dr. Juan Ernesto Vásquez, Auditor General en funciones y Don Julio Roseville, Segundo Jefe del Departamento de Contabilidad Fiscal de la Auditoría General de la República, los objetivos específicos de esta comisión eran proponer las disposiciones que fueran convenientes a fin de incluirlas en el Proyecto de Reformas a la Constitución de la República en la sección relativa a la Hacienda Pública.

La figura de una Corte de Cuentas como tal, tiene su base en el estilo francés de Control Gubernamental, esta figura fue adoptada por constituir un organismo colegiado de control fiscal y susceptible de realizar las modificaciones necesarias para su aplicación local.

Los resultados del dictamen y las recomendaciones dadas por la Comisión dieron como resultado la creación de una nueva institución gubernamental conocida como “Corte de Cuentas” en el año de 1939 establecida mediante La Ley Orgánica de la Corte de Cuentas de la República, ley que fue posteriormente sustituida por una nueva Ley de la Corte de Cuentas en el año 1995 publicada en el Diario Oficial número 176 tomo número 328 de fecha 25 de septiembre del mismo año.

Refiriéndose a éste ente regulador la Constitución Política de 1983 asignó un título especial a la Corte de Cuentas, contenido en el Capítulo V de la Constitución, estableciéndolo como el Organismo Superior de Control.

La Corte de Cuentas de la República sufrió nuevas reformas, que tuvieron efecto el 26 de septiembre de 2002 y fueron publicadas en el Diario Oficial 239, Tomo 357 del 18 de diciembre del mismo año.

1.1.2. Antecedentes de las Normas Técnicas de Control Interno.

La Ley de la Corte de Cuentas de la República da la potestad a ésta Institución de fijar la normativa técnica de control interno que considere necesaria para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones fiscalizadas. Es de esta manera como el artículo 5 de la Ley de la Corte de Cuentas establece las atribuciones de la misma, entre las que se incluyen los siguientes numerales de dicho artículo:

2) Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:

- a) La práctica del control interno;
- 4) Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;
- 8) Proporcionar asesoría técnica a las entidades y organismos del sector público, con respecto a la implantación del Sistema de Control y materias que le competen, de acuerdo con esta Ley;

De esta forma se faculta a la Corte de Cuentas, como la única Institución Autorizada para emitir la Normativa Técnica de Control de carácter obligatorio para todas las instituciones estatales.

Utilizando la autoridad conferida por la Constitución de la República, la Corte de Cuentas ha emitido diferentes Normativas Técnicas de Control Interno.

1.1.2.1. Políticas y Normas Técnicas de Control Interno Aplicables a las Entidades del Sector Público.

Estas Normas Técnicas de Control Interno fueron adoptadas en Marzo de 1989.

1.1.2.2. Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

Esta edición comentada de la normativa técnica fue pública en el Diario Oficial de diciembre de 1993.

1.1.2.3. Normas Técnicas de Control Interno (Artículos).

Esta normativa de control, fue aprobada en Enero del año 2000 con el objetivo de ir a la vanguardia de los cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información, estableciendo las pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público hacia una adecuada estructura de control interno y rectitud administrativa. Asimismo, estas buscaban el cumplimiento de parámetros tales como la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía, así como la transparencia de la gestión administrativa gubernamental.

1.1.2.4. Normas Técnicas de Control Interno (Base COSO).

Estas incluyen, un esquema diferente relativamente nuevo en El Salvador, dichas normas contemplan dentro de su contenido la implementación de el enfoque COSO (Committee of Sponsoring Organizations) por sus siglas en Inglés, emitidas por la Comisión Treadway (1985), el cual consiste en un marco de control integrado que considera a toda la entidad, desde los niveles más altos, hasta los niveles encargados de ejecutar cada una de las tareas propias a la naturaleza de la entidad. Dicho enfoque hace un especial énfasis en el riesgo, como un parámetro que debe ser controlado mediante la implementación de controles específicos y adecuados.

La Comisión Treadway fue constituida por representantes de prestigiosas organizaciones tales como: Asociación Americana de Contadores (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Instituto de

Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gerentes Contables (IMA), quienes emitieron el informe COSO que trata sobre el Marco Integrado de Control (Internal Control-Integrated Framework) con una visión actualizada en materia de control vigente en Estados Unidos y reconocida en diversas organizaciones y países.

Estas normas técnicas de control tienen su base legal en el Decreto No. 4 emitido por la Corte de Cuentas el 14 de septiembre de 2004 y publicado en el Diario Oficial el 29 de septiembre de 2004, el cual entraría en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial.

El proceso de modernización en las actividades del Estado, es un factor determinante en la elección de la nueva normativa interna de control; no obstante los objetivos institucionales de cada una de las entidades públicas suelen diferir respecto de otra, razón por la cual cada institución debe de crear su propia normativa interna, en base a la naturaleza de sus actividades.

En la implementación de dicha normativa se deja a criterio de cada institución el sistema interno de control, así como las políticas y procedimientos que deben implementar atendiendo a la naturaleza de la actividades y operaciones que sean realizadas por las mismas, que en base al decreto antes mencionado, establece dicha obligación de la siguiente manera: “Con base en las presentes normas, cada Institución elaborará un proyecto de normas específicas para su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y

características particulares, para lo cual contará con un plazo no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente decreto. El proyecto deberá ser remitido a la Corte de Cuentas a efecto de que sea parte del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas Basadas en el Enfoque COSO para cada institución, que emita esta Corte.”¹

1.1.3. Control Interno Enfoque Coso.

1.1.3.1. Antecedentes.

En los Estados Unidos, en 1985, se forma una comisión patrocinada por la American Accounting Association, American Institute of CPA, Financial Executive Institute, Institute of Internal Auditors y el Institute of Management Accountants. Esta comisión, llamada ***National Commission on Fraudulent Financial Reporting***, también conocida como comisión Treadway, se creó con el objetivo de identificar las causas de la presentación de información financiera en forma fraudulenta o falsificada y emitir recomendaciones que llevaran a garantizar la máxima transparencia en lo que se refiere a la información financiera.

Es por ello que en 1986 el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica por medio de la comisión del senado “Treadway Comisión” ente que gestionó la formación del “Committee of Sponsoring Organizations” (Comité de Organizaciones Patrocinadores); impulsó la iniciativa de realizar una

¹ Decreto 4 de la Corte de Cuentas, artículo 39

investigación enfocada en conocer como mejorar el criterio de aplicación del control interno dentro de la grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas.

Como resultado de la investigación, en el mes de septiembre de 1992 se publicó la versión en ingles del **Informe Coso**, para el Año de 1997 la firma Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos, tradujeron la primera versión en español bajo el nombre de **Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe Coso**. Otra traducción del informe COSO fue realizada en Santa Fe de Bogota, Colombia, por Eco-ediciones.

La información relacionada con el control interno bajo el enfoque COSO es de poco conocimiento en los países latinoamericanos, para el mes de agosto del año 2002, Costa Rica impulsó la promulgación de la Ley de Control Interno, este documento señala la importancia de los conceptos que el nuevo enfoque propone para el mejoramiento de las operaciones que las empresas realizan, proveyendo las herramientas que fomenten la eficiencia y eficacia de las actividades; para lo cual se consideran como usuarios de ésta información los que se detallan a continuación:

- Directores de empresas.
- Gestores y directivos.
- Profesores.
- Auditores.

- Funcionarios públicos con responsabilidad en control de auditoria.
- Estudiantes.

En general para todos aquellos que estén interesados en el control y la gestión de las organizaciones.

1.2. MARCO TEORICO.

1.2.1. Conceptos.

Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

“Constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable de carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.”²

Definición del Sistema.³

Es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema comprende planes, métodos, procedimientos y actividades establecidos en la institución, para alcanzar los objetivos institucionales.

Existen dos criterios para clasificar el control interno así:

² Normas Técnicas de Control Interno, artículo 1 Decreto No. 4 de 2004.

³ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 2 Decreto No. 4 de 2004.

- a. De acuerdo a la finalidad, se clasifica en administrativo y financiero.
- b. Desde el punto de vista de la oportunidad o momento de ser aplicado, se clasifica en previo, concurrente y posterior.

1.2.2. Estructura de Las Normas Técnicas de Control.

1.2.2.1. Estructura NTCI por Actividad, Rubro, Área Administrativa o Gestión.

La normativa de control interno aprobada en el año 2000, establecía una estructura de control en base a actividades, rubros áreas administrativas y gestiones.

Según estas, constituyen directrices básicas, para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa, regulan y guían las acciones a desarrollar, señalan una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios y empleados, unidades administrativas o entidades y organismos del sector público.

Las anteriores Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) se componían de:

1. Normas Generales.
2. Normas de Recursos Humanos.
3. Normas sobre Bienes y Servicios.
4. Normas Financieras.

5. Normas de Sistemas Automatizados.
6. Normas de Inversión Pública.

1.2.2.1.1. Normas Generales.

Las normas generales constituyen los criterios básicos que deben utilizar las entidades del sector público para implantar y fortalecer el sistema de control interno. Recogen principalmente los principios y prácticas sanas utilizadas para promover la administración eficiente de los recursos públicos.⁴

De acuerdo a esta normativa cada entidad contendrá los siguientes elementos:

- ✓ Planes operativos y estratégicos de las actividades de la entidad.
- ✓ Planes de contingencia para el resguardo y protección de personas, bienes e información.
- ✓ Plan de organización que prevea una delimitación apropiada de las funciones y responsabilidades.
- ✓ Personal idóneo, según las responsabilidades del cargo.
- ✓ Auditoría interna como mecanismo para la evaluación y mejoramiento continuo del control interno.
- ✓ Mecanismos de autorización, ejecución, custodia, registro y control de las operaciones para el uso razonable de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones.
- ✓ Prácticas sanas en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la entidad.

⁴ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 7 Decreto No.15 de 2000.

Como se mencionó anteriormente, según la normativa anterior el control interno estaba compuesto por administrativo y financiero, ambos constituidos de la siguiente forma:

Control Interno Administrativo	Control Interno Financiero
<ul style="list-style-type: none"> • El plan de organización • Los procedimientos y registros relacionados con el proceso de decisión y autorización que involucran a niveles jerárquicos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de organización. • Procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros. • Procedimientos para verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.

1.2.2.1.2. Normas de Recursos Humanos.

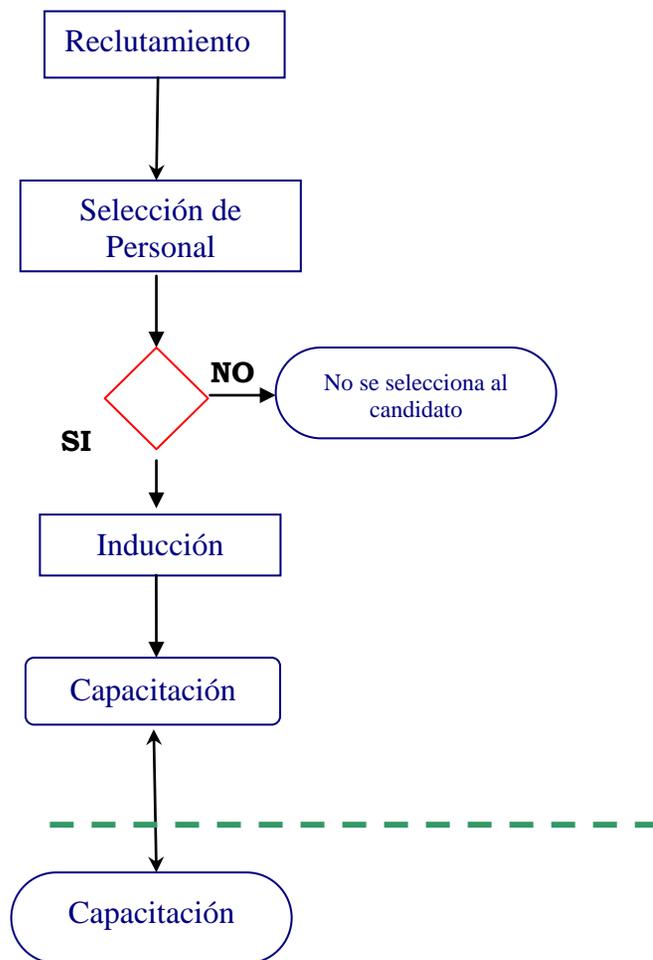
Las normas de recursos humanos recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos que realizan las acciones de las entidades, contribuyendo así al logro de sus metas y objetivos.⁵

En esta sección se detallan las normas sobre reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitaciones, evaluaciones y aspectos sobre la ética del servidor público. Así también se establece el funcionamiento operativo del recurso humano y la manera de controlar sus actuaciones. A continuación se

⁵ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 8 Decreto No.15 de 2000.

muestra el proceso de selección del personal y los requerimientos para dichos procedimientos.

Normas sobre Recursos Humanos



El reclutamiento debe realizarse mediante un proceso que permita identificar a candidatos capacitados.

Para la elección de personal debe:

- Realizarse entrevistas.
- Probar la idoneidad.
- Verificar los datos y referencias.
- Realizar exámenes médicos.

Es necesario comprobar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad.

No deben existir impedimentos legales o éticos para el desempeño del cargo.

Las entidades deben familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien van a relacionarse.

Deben ejecutarse programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de sus servidores en el campo de su competencia. El objetivo es lograr un efecto multiplicador de dichos conocimientos adquiridos de forma que contribuyan al interior de la entidad.

El trabajo de los servidores públicos deberá ser evaluado periódicamente, en base a los requerimientos establecidos por cada entidad.

1.2.2.1.3. Normas Sobre Bienes y Servicios.

Las normas sobre bienes y servicios están constituidas por el conjunto de principios y métodos, que se aplicarán a la administración de los bienes y servicios a favor del Estado.⁶

1.2.2.1.3.1. Plan de Adquisiciones.

Las entidades deben elaborar el plan anual de adquisiciones, en coordinación con las áreas administrativas y financieras, con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la entidad para cada ejercicio fiscal.

1.2.2.1.3.2. Sistema de Suministros.

El sistema de suministros se sujetará a las disposiciones que para el efecto prevean las regulaciones legales aplicables a cada entidad. Es necesario que el sistema posibilite la identificación de los responsables de la autorización, adjudicación, contratación y recepción de los suministros.

1.2.2.1.3.3. Unidad de Adquisiciones.

Las entidades contarán con una unidad organizativa en la que se centralice el proceso de compra de bienes y servicios, la cual atenderá primordialmente, lo establecido en el plan anual de adquisiciones.

⁶ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 9 Decreto No.15 de 2000.

1.2.2.1.3.4. Catálogo de Suministrantes.

Las entidades mantendrán un catálogo actualizado de proveedores y sus antecedentes, clasificados según la naturaleza del bien o servicio que ofrecen, con el objeto de disponer de información oportuna para realizar nuevas adquisiciones.

1.2.2.1.3.5. Requerimiento.

Toda adquisición de bienes y servicios contará con el debido requerimiento suscrito por el responsable del área o unidad administrativa usuaria. Lo solicitado, por lo general, estará incluido en el plan anual de adquisiciones.

1.2.2.1.3.6. Adjudicación de Bienes o Servicios.

Las adjudicaciones de bienes o servicios deberán realizarse bajo un sistema de evaluación cualitativa y cuantitativa, que obedezca a parámetros y criterios objetivos, medibles y comprobables, lo cual quedará documentado de la forma más adecuada.

1.2.2.1.3.7. Fraccionamiento de Compras.

Este concepto se refiere, a la compra de un bien o servicio de la misma clase, con la presentación de dos o más facturas fechadas en intervalos menores de quince días calendario o que aún cuando las fechas entre sus facturas excedan los quince días calendario reflejen recurrencia en la adquisición; es correcto conocer que esta operación deberá ser evitada.

1.2.2.1.3.8. Constancia de Recepción.

Las entidades deben dejar por escrito la recepción de bienes y servicios adquiridos por la entidad. El responsable de emitir este tipo de documentación deberá asegurar que el suministro cumpla con las características establecidas en la orden de suministro o contrato. Los bienes dañados o defectuosos, así como los servicios incompletos o deficientes, se reportarán por el responsable de la recepción del suministro, quien levantará el informe respectivo y entregará copia al suministrante; absteniéndose de recibir el suministro hasta que se haya subsanado la deficiencia.

1.2.2.1.3.9. Almacenamiento, Custodia y Utilización.

Cada entidad establecerá un sistema para el almacenamiento y custodia de los bienes. Estos estarán bajo el cuidado de un servidor que rendirá fianza conforme a la ley. Los bienes se destinarán exclusivamente a los propósitos institucionales que motivaron su adquisición.

La entidad por medio de la unidad administrativa respectiva, será responsable de un sistema apropiado para la conservación, administración y uso de los bienes.

1.2.2.1.3.10. Protección y Seguridad de los Bienes.

Las entidades públicas establecerán sistemas de seguridad que protejan los bienes almacenados contra eventuales riesgos y suministros. Así también,

dictarán las normas y procedimientos para contratar seguros sobre los activos fijos considerando el costo-beneficio.

1.2.2.1.3.11. Comprobación Física.

En cada entidad se realizarán pruebas físicas periódicas de inventarios y activos fijos, por parte de servidores independientes de su custodia y registro. Las variaciones serán investigadas y se realizarán los respectivos ajustes.

1.2.2.1.3.12. Sistema de Registro de Bienes.

Este sistema deberá facilitar la codificación e identificación de su naturaleza, ubicación, fecha, costo de adquisición y depreciación o revalúo cuando aplique.

1.2.2.1.3.13. Codificación.

Los tipos de codificación establecidos para la identificación de los bienes, se hará de acuerdo a las características de la entidad al tipo de bienes, el código deberá colocarse en una parte visible del bien.

1.2.2.1.3.14. Mantenimiento y Reparaciones.

Debe elaborarse y ejecutarse un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de sus activos fijos y emplear todos los medios que permitan prolongar hasta el máximo su vida útil.

Deberá considerarse la propiedad del bien y su inclusión en el sistema de control de activo fijo institucional, para que de esta manera se garantice la veracidad de las reparaciones y la colocación de repuestos o piezas nuevas.

1.2.2.1.3.15. Baja o Descargo de Bienes.

Cada entidad aplicará las disposiciones reglamentarias para la baja o descargo de bienes de consumo, maquinaria o equipo, bienes intangibles, especies valoradas, bienes de producción y otros.

Los bienes dados de baja pueden ser subastados, donados, vendidos, distribuirse o someterse a cualquier acción que disponga la entidad.

1.2.2.1.3.16. Uso de Vehículos.

Se utilizarán los vehículos para el servicio exclusivo en las actividades propias de la entidad y llevarán en un lugar visible el distintivo que identifique la institución a que pertenecen.

1.2.2.1.3.17. Registro y Revalúo de Bienes Inmuebles.

Los inmuebles propiedad de cada entidad, deberán ser documentados en escrituras públicas, que amparen su propiedad y/o posesión y estar debidamente inscritas en el registro correspondiente. Los documentos que amparen estas propiedades deben estar debidamente custodiados. Los inmuebles propiedad del Estado deben ser revaluados de forma oportuna, con el objeto de presentar el valor razonable de los mismos.

1.2.2.1.4. Normas Financieras.

Las normas técnicas de control interno para la administración financiera del sector público, están orientadas a promover eficiencia en la gestión de los

recursos financieros, en las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público.⁷

1.2.2.1.4.1. Presupuesto.

Marco Presupuestario.

Las entidades del sector público enmarcan su gestión presupuestaria dentro de los principios, técnicas, métodos y procedimientos utilizados en las diferentes etapas del ciclo presupuestario, como son: formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, con el objeto de prever fuentes y recursos para financiar cada uno de sus planes, así también se establecen las necesidades de la programación presupuestaria y del control presupuestario.

1.2.2.1.4.2. Tesorería.

Requerimiento de Fondos.

Las entidades deben asegurar que el monto de los fondos administrados por la tesorería, esté acorde a las programaciones y fuentes de financiamiento establecidas en el presupuesto aprobado para el período. Dichos fondos deben ser requeridos sobre la base de los compromisos u obligaciones devengadas.

1.2.2.1.4.3. Contabilidad.

Sistema Contable.

Cada entidad es responsable de establecer y mantener su sistema contable dentro del marco de las disposiciones legales aplicables, el cual debe diseñarse

⁷ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 10 Decreto No.15 de 2000.

para satisfacer las necesidades de información financiera y proporcionar en forma oportuna, los estados financieros para la toma de decisiones.

1.2.2.1.4.4. Crédito Público.

Control del Crédito Público.

Las operaciones referidas al endeudamiento público están sujetas a procesos centralizados de autorización, negociación, contratación y legalización, por lo que, toda entidad del sector público debe supeditarse a los criterios, procedimientos, análisis y recomendaciones que proporcione la entidad encargada de su administración.

Tanto las entidades beneficiarias como las administradoras deben establecer el sistema de información más adecuado que permita conocer en detalle y en forma confiable y oportuna, la descripción de cada proyecto, condiciones crediticias, organismos que intervienen en su ejecución, la relación que este tiene con el presupuesto institucional, operaciones físicas y financieras y servicios de la deuda.

1.2.2.1.5. Normas de Sistemas Automatizados.

Las normas sobre sistemas automatizados describen los tipos de control mínimos para salvaguardar la información, el hardware y el software, ofreciendo un grado razonable de seguridad, integridad y confiabilidad de los sistemas informáticos, que cada entidad utiliza en el desarrollo de sus

actividades. Se deberá tener en cuenta que conforme surjan nuevas tecnologías se hace necesario implementar nuevos controles internos.⁸

Las entidades del sector público, conforme a su tamaño, alcance y ámbito de gestión, deberán desarrollar el plan de organización, los métodos y procedimientos relacionados con la administración y protección de los recursos informáticos, confiabilidad de los registros, eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas informáticas establecidas por la entidad.

1.2.2.1.5.1. Control General.

Será indispensable establecer procedimientos de carácter general sobre las actividades que se relacionen al procesamiento electrónico de datos, orientados a definir claramente y por escrito los procedimientos administrativos, que protejan el ciclo de vida, desarrollo y operación de los sistemas.

1.2.2.1.5.2. Organización y Administración.

Deberá garantizarse la mejor infraestructura del área de sistemas con el fin de que sus servicios se presten con calidad y efectividad, teniendo presente la ubicación y estructura organizacional que le permita brindar el apoyo necesario a todas las unidades de la entidad, el aseguramiento de la calidad, la conformación de comités de apoyo, definición de políticas, funciones y responsabilidades; así como la asignación de personal competente y su debida capacitación.

⁸ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 11 Decreto No.15 de 2000.

1.2.2.1.6. Normas de Inversión Pública.

Las normas de inversión pública comprenden los elementos de control que deben observarse en el proceso de administración de proyectos y programas destinados a obras físicas y de infraestructura ejecutadas por entidades públicas, sean éstos por administración o contrato.⁹

1.2.2.1.6.1. Clasificación de los Proyectos.

Todo proyecto de obra pública será identificado y clasificado de conformidad con el esquema adoptado por el Organismo Rector del Sistema de Inversión Pública.

1.2.2.1.6.2. Fundamentos del Proyecto.

Las Instituciones del Sector Público elaborarán los proyectos a su cargo, en función de las propiedades, responsabilidades, planes institucionales debidamente aprobados y demás instrumentos requeridos. La misión de cada entidad, su competencia, facultades y responsabilidades, constituyen el fundamento para su ejecución.

1.2.2.1.6.3. Requisitos Previos a la Iniciación.

Para ordenar la iniciación de un proyecto de obra pública, las entidades deberán haber cumplido con todos los requisitos establecidos en la Ley respectiva; deberán identificarlo explícitamente, indicando: el nombre del mismo, objetivos, alcance, responsables y período de ejecución.

⁹ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 12 Decreto No.15 de 2000.

1.2.2.1.6.4. Fases del Proyecto.

Se desarrollarán por lo general en las siguientes fases:

Estudio y diseño o preinversión, que incluye las siguientes etapas; idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, y diseño.

Construcción, inversión o ejecución, que incluye la modalidad de ejecución y construcción.

Idea.

Todo proyecto nacerá de una necesidad real e iniciará con el planeamiento de diferentes alternativas de solución. Corresponde a ésta etapa las siguientes actividades y resultados:

1. Identificar el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer.
2. Plantear las metas a alcanzar con relación a la solución del problema o la atención de la necesidad.
3. Identificar de manera preliminar, alternativas básicas de solución.
4. Plantear las mejores alternativas a estudiar más profundamente.
5. Aceptar o rechazar la solución al problema, la atención de la necesidad y las alternativas planteadas.

Perfil.

Deberá realizarse un estudio con información relativa a los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, financieros y de evaluación que debe alcanzar un proyecto.

Corresponden a ésta etapa las siguientes actividades y resultados: tamaño del proyecto y relación con el mercado, análisis de las alternativas técnicas, estimación de la inversión por cada componente del proyecto, costos y beneficios anuales de operación promedio y vida útil.

Prefactibilidad.

Con el propósito de determinar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto deberá, realizarse un estudio destinado a profundizar en el análisis de las alternativas planteadas en la etapa de perfil, desde los puntos de vista ambiental, técnico, económico, financiero y social. Corresponden a ésta etapa:

1. Investigar la existencia de las alternativas viables desde el punto de vista técnico, económico y social.
2. Determinar el grado de bondad de cada una de las alternativas, con el propósito de compararlas y ordenarlas.

Factibilidad.

Se efectuará un estudio completo destinado a profundizar el análisis de la alternativa más viable resultante de la prefactibilidad. Corresponde a ésta etapa las siguientes actividades y resultados:

1. Perfeccionar la alternativa que haya resultado con mejor indicador financiero, en la etapa de prefactibilidad.
2. Estudiar los elementos de juicios técnicos, económicos y ambientales necesarios y suficientes, que permitan justificar la aceptación, rechazo o postergación de la alternativa de inversión.

3. Realizar análisis de sensibilidad sobre el efecto que producen la rentabilidad del proyecto y las variaciones que afecten significativamente los beneficios y costos.
4. Formular los términos de referencia del diseño definitivo.
5. Verificar la disponibilidad financiera para la siguiente etapa.

Diseño.

Comprende un estudio que incluye los elementos necesarios para llevar a cabo la ejecución del proyecto, cuya factibilidad haya sido demostrada previamente.

Es conveniente que en ésta etapa se cumplan las siguientes actividades y resultados: planos de construcción, cálculos estructurales, especificaciones de la construcción, programas de trabajo, plazos de construcción, presupuesto por rubros y global. Análisis de precios unitarios, memoria descriptiva, recomendaciones y otros.

En ningún caso el diseño, construcción y supervisión podrá ser adjudicado a una misma persona natural o jurídica.¹⁰

1.2.3. Implementación de las Normas Técnicas.

Según la Circular Externa de la Corte de Cuentas de Febrero de 2005 (C. de C. 2/2005) los pasos a seguir para la implementación de las nuevas Normas Técnicas son los siguientes:

¹⁰ Artículo 12, párrafo 6- 10 de las Normas Técnicas de Control Interno

1.2.3.1. Elaboración de un Diagnóstico de la Situación Institucional.

Esta puede ser elaborada ya sea por medio de software especializado y mediante un análisis FODA que indique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Dicho análisis servirá de punto de partida a fin de mejorar la administración de la entidad y utilizar otras herramientas.

Como ejemplo de ésta alternativa se tiene:

A) Planes Estratégicos y Operativos.

Consiste en describir los propósitos que espera alcanzar la entidad. Es en estos documentos en donde los elementos tales como la visión, la misión y los objetivos institucionales deben estar claramente definidos y estar acordes al pensamiento estratégico de la administración.

B) Informes de Auditoría Interna y/o Externa.

En estos se detallan las debilidades y deficiencias de la entidad con sus respectivas recomendaciones tendientes a superarlas.

C) Evaluaciones de Desempeño y Auto Evaluaciones del Cumplimiento de Metas.

Es una comparación de las labores desarrolladas desde un punto de vista individual a nivel de actividad en comparación con el alcance de las metas de forma institucional. En este deben identificarse los éxitos y los fracasos de la administración, así como las acciones a seguir para su corrección.

D) Normativa Interna.

Constituyen los instrumentos que cada institución ha emitido, los cuales servirán de apoyo para elaborar sus normas técnicas.

1.2.3.2. Elaboración de Normas Técnicas de Control.

Las Normas diseñadas por cada entidad deberán seguir el formato emitido por la Corte de Cuentas en el decreto número cuatro y deberán utilizar todos aquellos capítulos y artículos para un correcto y preciso desarrollo del contenido de la normativa.

1.2.3.3. Armonía Legal.

Las entidades públicas tienen una serie de disposiciones legales que deben cumplir al ejecutar sus actividades administrativas como financieras. Por lo cual al formular las normas de control interno de la institución, éstas deben estar en armonía con las leyes, reglamentos, manuales, instructivos, códigos y otros aplicables a la entidad.

1.2.3.4. Identificación de Documentos.

En los casos que se pretende normar procedimientos, es necesario incluir el nombre de los procedimientos administrativos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a las mismas, de no existir dichos instrumentos deberán elaborarse y oficializarse de forma paralela o posterior del proyecto de NTCIE, ejemplos de estos son: Código de Ética, reglamento interno de personal,

reglamento orgánico funcional, manual de descripción de puestos, manual de funciones, manual de procedimientos, etc.

1.2.3.5. Consideraciones al Elaborar Herramientas Administrativas.

Al elaborar manuales o instructivos que no tenga la entidad, es importante determinar si las condiciones mencionadas a continuación son propicias para la elaboración de estos:

- Base legal para elaborar las herramientas.
- Definición clara del objetivo o propósito del instrumento.
- Definición de responsabilidades para su debida elaboración.
- Establecimiento de niveles adecuados de responsabilidad y autorización.
- Medidas y procedimientos para su implementación y divulgación (capacitaciones, etc.)
- Métodos de ejecución y delimitación de responsabilidades de ejecución.
- Persona o departamento encargado de su periódica evaluación y programación de tiempo para su debida evaluación.

1.2.3.6. Redacción de las Normas Técnicas de Control Interno.

La redacción es un aspecto clave para su elaboración ya que la misma debe ser lo suficientemente clara de forma que no contenga ambigüedades sobre algunos procedimientos.

Al redactarlas debe considerarse el uso de verbos en términos imperativos, es decir, que indiquen obligaciones o acciones a cumplir. Deben dar una clara guía de qué es lo que se espera o cual es el resultado que debería obtenerse de su aplicación.

1.2.4. Estructura de Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas Basadas en el Enfoque COSO Por Componentes.

Las (NTCI) basadas en el enfoque COSO, presentan una nueva visión de control interno gubernamental, establecen un marco más integrado de control, que implica la disminución de los riesgos y el logro de los objetivos de la entidad.

Las normas de control interno aprobadas en el 2004 se componen de:

1. Normas Generales.
2. Normas Relativas al Ambiente de Control.
3. Normas Relativas a la Valoración de los Riesgos.
4. Normas Relativas a las Actividades de Control.
5. Normas Relativas a la Información y Comunicación.
6. Normas Relativas al Monitoreo.

1.2.4.1. Definición de Control Interno.

Como concepto general el control interno es un proceso multidireccional permanente y repetitivo ejecutado por el consejo de directores, la

administración y otro personal de la entidad, en el cual más de un componente influye en los otros, con el fin de proporcionar la seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

Considerando que uno de los objetivos fundamentales que persiguen las instituciones, es la minimización de los riesgos y la identificación de posibles errores se ve en la necesidad de diseñar un modelo administrativo basado en la gestión de riesgo el cual permitirá a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre estableciendo estrategias oportunas que permitan poder cuantificar los mismos en las distintas operaciones que se realizan.

La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

- *Alinear el riesgo aceptado y la estrategia*

Consiste en la evaluación de las posibles estrategias definiendo de forma adecuada el riesgo tolerable y desarrollando mecanismos para la gestión de los riesgos asociados.

- *Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos*

Se trata de identificar los riesgos y seleccionar las alternativas más favorables de respuesta como el evitar, reducir, compartir o aceptar.

- *Reducir las sorpresas y pérdidas operativas*

El objetivo es mejorar la capacidad de identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o gastos que puedan generar pérdidas asociados a las sorpresas.

- *Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad*

La gestión de riesgos institucionales facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados con los múltiples riesgos que le afectan.

- *Aprovechar las oportunidades*

Se considera que los diferentes eventos que afectan a la organización que constituyen debilidades se deben convertir en fortalezas y oportunidades.

1.2.4.2. Estructura.

Las nuevas políticas de control que exige a las instituciones públicas la Corte de Cuentas, están basadas en el Enfoque COSO, y representan un avance en lo que administración gubernamental se refiere. Estas normas están fundamentadas en la implementación de un Marco Integrado de Control que abarca a cada una de los niveles jerárquicos de la institución, por lo cual su alcance llega a todas las actividades y procesos realizados por la misma. Implementar esta visión implica el Establecimiento de Objetivos, así como la identificación y definición de los riesgos clave derivados de los procesos que en esencia pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos fijados. Además,

conlleve el desarrollo de actividades que permitan mitigar los riesgos identificados.

A continuación se presentan las estructuras de éstas nuevas directrices:

Los nuevos lineamientos exigidos a las instituciones gubernamentales están organizados de acuerdo al informe COSO I, el cual trata cinco componentes principales, a partir del literal b) al literal f), las normas están estrechamente relacionadas con estos elementos.

a. Normas Generales.

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

b. Normas Relativas al Ambiente de Control.

Esta sección establece que tanto la máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura debe mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.¹¹ Esto incluye enunciados de códigos de ética que deben existir en todas las instituciones, que identifiquen claramente

¹¹ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 7 Decreto No.4 de 2004.

para todos los funcionarios las conductas deseadas y no deseadas por la institución.

c. Normas Relativas a la Valoración de los Riesgos.

En este punto se deben definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la organización así como la revisión periódica de su cumplimiento.¹² Definir objetivos y metas es una condición previa a la valoración de los riesgos y es una parte clave del proceso administrativo. Aunque no es un componente del marco integrado desde el punto de vista de estas normas, puede afirmarse que es una etapa crucial e importante. Dado que el curso de la estrategia institucional depende de los objetivos y metas establecidos, todos y cada uno de los objetivos de las unidades, procesos y equipos de trabajo deben contribuir a alcanzar los objetivos macro-institucionales.

La valoración de los riesgos debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes. Para ello, debe ejecutarse un examen exhaustivo de la situación actual, un análisis del entorno y de las características significativas, así como una evaluación de las disposiciones legales.

¹² Normas Técnicas de Control Interno, artículo 14 Decreto No.4 de 2004.

Los factores de riesgo deben ser identificados por la máxima autoridad y deben ser clasificados como interno y externos, además deben estar asociados con el logro de los objetivos.

d. Normas Relativas a las Actividades de Control.

Todos las unidades desde la máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.¹³

La emisión de las políticas y los procedimientos de control, que el resto de los funcionarios deben cumplir como parte de sus obligaciones son responsabilidad de la administración superior. Sin embargo, además de emitirlas deben velar por que dichas políticas sean cumplidas en su totalidad.

e. Normas Relativas a la Información y Comunicación.

Los sistemas de información implantados deben ser acordes con los planes estratégicos y objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.¹⁴

El sistema de información servirá entre otros fines para:

- a) Tomar decisiones a todos los niveles,

¹³ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 19 Decreto No.4 de 2004.

¹⁴ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 7 Decreto No.29 de 2004.

- b) Evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, actividades, operaciones, entre otros,
- c) Rendir cuenta de la gestión.

El sistema de información se aplica tanto al ámbito de la información financiera de la institución, como al destinado a registrar procesos centrales y de soporte. El sistema de información se diseña de tal forma que apoye la misión, políticas, estrategias y objetivos de la institución, así mismo sustentará la formulación y supervisión de los planes anuales de trabajo, aportando datos sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas establecidas. Toda esta información, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuentas de la gestión.

f. Normas Relativas al Monitoreo.

El monitoreo implica un análisis continuado de las operaciones y actividades, que realizan todos los funcionarios, supone seguir la filosofía de sobre la marcha (ongoing), la cual indica que las operaciones deben ser seguidas antes, durante y después de ejecutarlas con el fin de disminuir al mínimo el error y los riesgos.

Los encargados de aplicar dicha filosofía son la máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura, estos deben vigilar que los funcionarios realicen las

actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.¹⁵

Las personas responsables de una unidad, proceso o función, son las encargadas de dirigir una evaluación de cada uno de los componentes de su sistema de control interno, respecto de las actividades significativas. La frecuencia de las auto evaluaciones, que proporcione a la administración una seguridad razonable en relación con la efectividad de su sistema de control interno, es un asunto de juicio, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo los resultados del monitoreo.

Independientemente de cualquier tipo de monitoreo a realizar, su importancia solo podrá valorarse cuando las deficiencias del sistema de control interno son reportados a quien corresponde, para que sean atendidas con la prontitud que el caso amerite.

El proceso de monitoreo llega a su conclusión cuando las deficiencias encontradas son corregidas o en su defecto, cuando se demuestra que los hallazgos y recomendaciones, no ameritan ninguna acción.

El sentido de aplicación debe ser positivo. La redacción debe indicar claramente el deber ser de la normativa, por ello las situaciones planteadas deben ser en condiciones ideales de tal forma que la acción más técnicamente

¹⁵ Normas Técnicas de Control Interno, artículo 34 Decreto No.4 de 2004.

correcta sea la única opción a seguir. En este sentido es necesario reflejar el compromiso de los titulares, funcionarios y demás servidores de la entidad.

El lenguaje debe ser claro y sencillo, dependiendo de la cultura organizacional.

Los términos técnicos deben ser aclarados en el respectivo glosario.

Las entidades poseedores de dependencias con funciones operativas diferentes (Viceministerios, Direcciones, etc.), deben incluir dentro de las actividades de control, secciones que les permitan normar los sistemas de control aplicados por éstas últimas.

La normativa técnica emitida por la Corte de Cuentas, ha sido creada y concebida considerando un enfoque del Marco Integrado que incluye únicamente cinco componentes. En El Salvador, el Consejo de Vigilancia del Ejercicio de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría adoptó el enfoque actualizado que incluye ocho componentes. Estos ocho componentes serán descritos en el siguiente apartado, por lo cual no debe interpretarse que forman parte del cuerpo de las NTCIE.

1.2.4.3. Componentes del Control Interno Enfoque COSO.

El sistema de control interno bajo el enfoque **COSO**, consta de ocho componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y se encuentran integrados a los procesos administrativos.

Los componentes son los siguientes:

- a. Ambiente de Control.**
- b. Establecimiento de Objetivos.**
- c. Identificación de los Eventos.**
- d. Evaluación del Riesgo.**
- e. Respuesta a los Riesgos.**
- f. Actividades de Control.**
- g. Información y Comunicación.**
- h. Supervisión.**



Como puede observarse en el gráfico todos los elementos del enfoque intervienen en la definición de las estrategias, el desarrollo de las operaciones y en la información que se origina mostrando los resultados de las actividades desarrolladas. Asimismo, los elementos inciden directamente en todos los niveles de la entidad.

Los componentes Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación del Riesgo, Información y Comunicación se denominan “Componentes suaves” debido a que los mismos podrían tener elementos no tangibles o controles de muy alto nivel, donde su naturaleza radica especialmente en el juicio profesional.

Sin embargo estos elementos podrían tener un impacto significativo sobre el sistema de actividades de control, por lo tanto la evaluación y prueba de los mismos no debe dejarse de lado, ni considerarse de menor importancia.

1.2.4.3.1. Ambiente de Control.

Como concepto general el ambiente de control es la conciencia que posee la administración con respecto a las operaciones que se realizan dentro de la institución y a la manera como se gerencia, dirige y supervisa el funcionamiento de la entidad.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

La efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y establece los factores más relevantes de las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

1.2.4.3.2. Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos deben existir antes de que la administración identifique los posibles eventos que afecten su consecución, sin embargo, el logro de los objetivo estratégicos y operativos están sujetos a eventos externos, que no

siempre puede controlar la entidad; en consecuencia, el control de riesgo institucionales para estos objetivos puede proporcionar una seguridad razonable de que la referida administración y el consejo municipal, en su función supervisora, se mantengan al tanto, oportunamente, del grado en que la entidad está avanzando para alcanzar sus objetivos, ya que debe de ser actualizada en forma periódica para constituirse en un factor clave del seguimiento interno y del control institucional.

1.2.4.3.3. Identificación de los Eventos.

Se analizan los riesgos, su probabilidad e impacto, para determinar de qué manera serán manejados, y se evalúan los riesgos sobre una base inherente y residual. Los mismos pueden tener un impacto negativo, positivo, o ambos. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos que podrían impedir la creación de valor o mellar el valor existente, los eventos con un impacto positivo podrían compensar los impactos negativos o representar oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que ocurra un evento y afecte positivamente el logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación de los valores.

1.2.4.3.4. Evaluación del Riesgo.

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

asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la institución, sin embargo, el propósito de los controles en ésta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

1.2.4.3.5. Respuesta a los Riesgos.

Son los lineamientos emitidos por la dirección superior para implementar las políticas que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, y las instrucciones emanadas de la dirección con el propósito de controlar los riesgos identificados que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.

1.2.4.3.6. Actividades de Control.

Las actividades de control son aquellas que realiza la administración y demás personal de la institución para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Dichas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

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

1.2.4.3.7. Información y Comunicación.

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

1.2.4.3.7.1. La Calidad de la Información.

Esto es tan trascendente que constituye un activo, una ventaja competitiva en todas las instituciones, ya que está asociada a la capacidad de la administración. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos.

1.2.4.3.7.2. Comunicación.

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

La comunicación al personal de la institución sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que constituye el recurso más importante para el funcionamiento del control interno y de la consecución de los objetivos de la unidad y de la institución.

1.2.4.3.7.3. Información.

Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, la información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, forman parte esencial de la toma de decisiones, así como del seguimiento de las operaciones.

1.2.4.3.8. Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control.

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

La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día a día (v.gr.: autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes). Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.

Otra manera de conocer la supervisión es mediante la palabra “**Monitoreo**” el cual ocurre durante el curso de las operaciones, el alcance del monitoreo dependerá primariamente de la valoración del riesgo y de la efectividad de los procedimientos aplicados a cada una de las áreas dentro de la institución.

Es indispensable que para un buen funcionamiento dentro de la institución exista una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión:

- Actividades continuas.
- Evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), las auditorias internas (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios ineludibles.

La tarea del evaluador, es averiguar el funcionamiento real del sistema: Que los controles existen y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema, por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

CAPITULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. Objetivo.

Obtener un diagnóstico sobre la problemática que genera el análisis y la evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno basadas en el Enfoque COSO en las municipalidades.

2.2. Tipo de Estudio.

El tipo de estudio realizado se basó en el método hipotético deductivo, a través del cual se generalizaron los resultados de la investigación, con el objetivo de establecer que las municipalidades del Departamento de San Salvador, no cuentan con las herramientas que les permitan evaluar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas, las que han sido elaboradas bajo el referido enfoque.

La unidad de análisis se ha enfocado en el área de auditoria interna de las municipalidades del Departamento de San Salvador.

2.3. Etapas de la Investigación.

El trabajo de investigación se realizó en dos etapas, constituyéndose la primera en bibliográfica y la segunda de campo.

La investigación bibliográfica documental consistió en la revisión y análisis de libros, revistas, periódicos, trabajos de graduación y toda la información relacionada con el enfoque COSO y de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, que permitiera sustentar el marco teórico y conceptual.

Para la investigación de campo se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario (Anexo No.1), en el cual se detallaron preguntas cerradas y abiertas con la finalidad de recopilar la información necesaria que sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico, sobre la necesidad de contar con herramientas e instrumentos adecuados, que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales por medio de la aplicación de los controles internos de las municipalidades.

2.4. Determinación del Universo.

Para la realización de la investigación se consideró un universo constituido por las municipalidades que conforman el Departamento de San Salvador.

2.5. Determinación de la Muestra.

Debido a que la población objeto de estudio es menor a 40, el tamaño de la muestra para la presente investigación, lo constituyó el 100% de la misma, es decir las 19 unidades de auditoría interna de las Alcaldías, que conforman el Departamento de San Salvador (Anexo No.2), esto se realizó dada la necesidad de evaluar el desconocimiento técnico que algunas de las referidas presentan ante este novedoso tema.

2.6. Procesamiento de Datos de la Información.

Una vez terminado el proceso de la recolección de datos a través del cuestionario, dirigidos a las unidades de auditoría interna de las alcaldías que constituyeron la muestra, fue necesario procesar la información recopilada, para lo cual se utilizó un sistema de procesamiento y tabulación de la información; por medio de hojas electrónicas, las cuales fueron elaboradas utilizando el sistema Microsoft Office Excel 2003. Posteriormente se agruparon las preguntas relacionadas de acuerdo a su naturaleza, realizando un análisis e interpretación de las respuestas obtenidas a través de frecuencias relativas según el método estadístico utilizado.

2.7. Presentación de la información.

Los datos tabulados son presentados por medio de gráficas que mejor explican los resultados obtenidos, mostrando valores porcentuales.

2.8. Análisis de los Resultados.

Basados en los resultados obtenidos por parte de los sujetos de estudio, se efectuó un análisis e interpretación de los mismos con el propósito de elaborar un diagnóstico de la información en cuanto a la evaluación de la normativa técnica de control.

Los resultados fueron clasificados de acuerdo a la interrelación de los componentes de control interno de dicho enfoque, el cual se desarrolló de acuerdo al siguiente orden:

- 1) Generalidades del enfoque COSO.
- 2) Evaluación por componente.

2.8.1. Generalidades del Enfoque COSO.

Pregunta No 1

¿Considera que la implementación y aplicación del enfoque COSO es importante para el buen desempeño de las funciones de la Municipalidad?

Objetivos:

- Evaluar el nivel de conciencia de los Auditores Internos con respecto a la implementación de las Normas Técnicas.
- Comprobar que tan importante se considera la normativa técnica para las distintas municipalidades encuestadas.

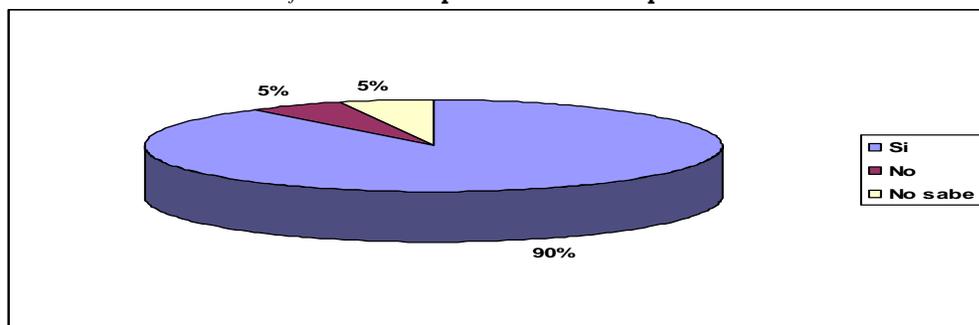
Interpretación de los resultados:

El 90% de los encuestados opina que la implementación del enfoque es importante, mientras que un 5% considera que la aplicación del enfoque no es de importancia para un buen desempeño de las funciones; y otro 5% manifestó desconocer sobre el tema.

Cuadro No. 1 Importancia del enfoque coso.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	90%
No	1	5%
No sabe	1	5%
Totales	19	100%

Gráfico No. 1 - Importancia del enfoque coso.

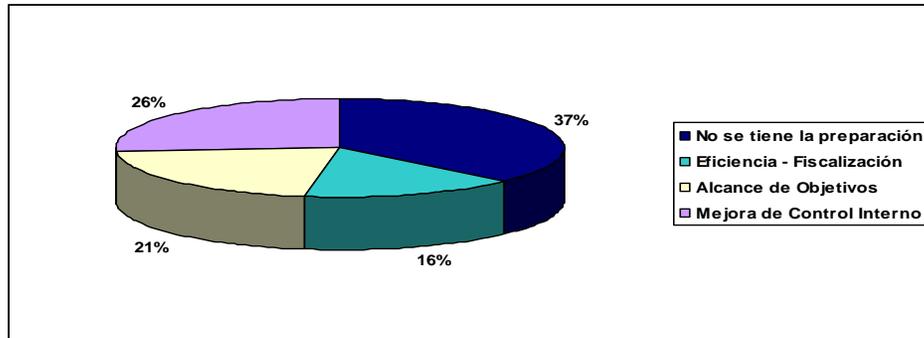


Con respecto a las razones por la cual consideran importante o no la implementación del enfoque, se obtuvieron las siguientes respuestas: Un 37% considera que no se cuenta con la preparación adecuada para la implementación de dicha normativa técnica de control, el 16% opina que se mejoraría la actividad fiscalizadora de la municipalidad, lo que contribuiría a incrementar la seguridad sobre los procedimientos de control, un 21% de los encuestados manifiesta que se lograría alcanzar de forma más eficiente, el alcance de los objetivos institucionales, mientras que un 26% opina que se conseguiría una mejora sustancial en los métodos y prácticas de control interno. En el gráfico que se presenta a continuación puede visualizarse la relación existente a las respuestas obtenidas.

Cuadro No.2 Razones por las que considera importante la implementación del enfoque coso

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No se tiene la preparación. Debe adoptarlo todo el sector político gobernante.	7	37%
Logra mayor eficiencia. Contribuye a la fiscalización.	3	16%
Contribuye a alcanzar los objetivos	4	21%
Mejoraría los controles internos específicos	5	26%
Totales	19	100%

Gráfico No. 2 Razones por las que considera importante la implementación del enfoque coso



Pregunta No 2

¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con la implementación y aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) en base al enfoque COSO?

Objetivo:

- Determinar el nivel de experiencia de los Auditores Internos por medio de capacitaciones recibidas sobre las Normas Técnicas de Control Interno.

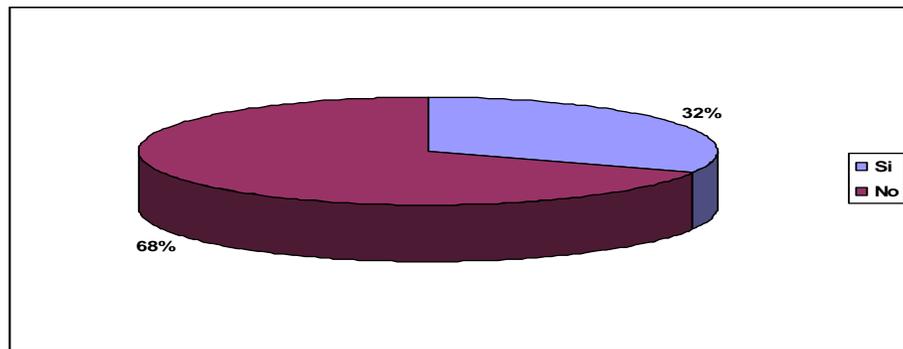
Interpretación de los resultados:

La investigación realizada demostró que un 32% ha recibido capacitaciones relacionadas con la implementación y aplicación de las NTCIE (COSO), no obstante la gran mayoría de éstos, que representa un 68% no ha recibido capacitaciones relacionadas con la normativa técnica. El siguiente gráfico muestra la proporción de encuestados que han sido objeto de capacitaciones.

Cuadro No.3 Proporción de auditores internos que han recibido capacitaciones.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	6	32%
No	13	68%
Totales	19	100%

Gráfico No. 3 Proporción de auditores internos que han recibido capacitaciones.



2.8.2. Evaluación por Componente.

2.8.2.1. Ambiente de Control.

Pregunta N° 3

¿Qué métodos utilizan para evaluar el ambiente de control en la Municipalidad?

Objetivo:

- Identificar los procedimientos utilizados para la evaluación del componente de control interno denominado Ambiente de Control.

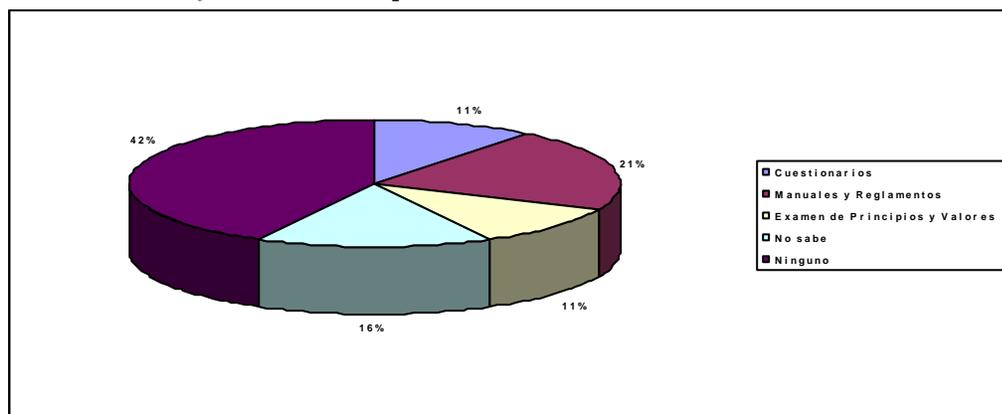
Interpretación de los resultados:

Según el estudio realizado un 42% de los encuestados, no ha definido métodos efectivos para la evaluación adecuada del ambiente de control, el 11% manifiesta haber definido el cuestionario como método de evaluación, un 21% opina que los Manuales y Reglamentos administrativos pueden ayudar a evaluar este componente, otro 11% considera que el método implementado consiste en evaluar los principios y valores éticos así como la construcción de estructuras de diálogo y comunicación más efectiva, finalmente un 16% no sabe o no tiene nociones sobre qué métodos implementar para la evaluación de dicho componente.

Cuadro No. 4 Métodos para la evaluación del ambiente de control.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Cuestionario de Control Interno según SAS 55	2	11%
Revisión de cuestionarios, manuales y reglamentos	4	21%
Examen de Principios y valores, Estructura y Diálogo	2	11%
No sabe	3	16%
Ninguno	8	42%
Totales	19	100%

Gráfico No. 4 Métodos para la evaluación del ambiente de control.



Pregunta No 4

¿Se cuentan con parámetros definidos que permitan establecer un ambiente de control sólido?

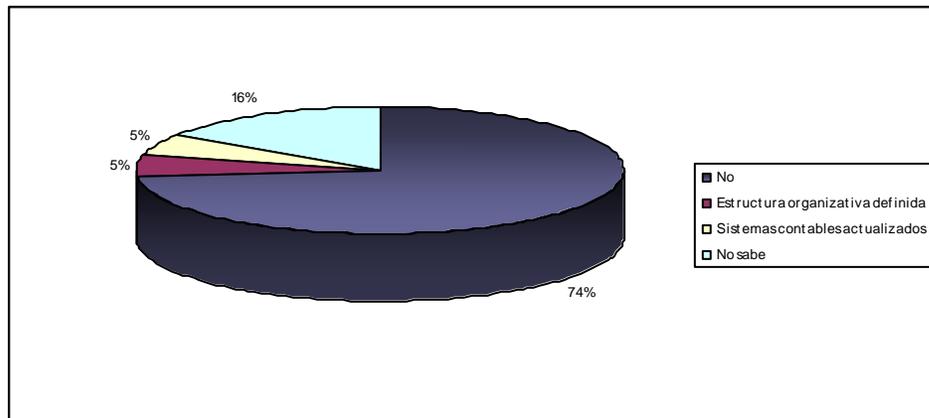
Objetivo:

- Verificar si la municipalidad cuenta con parámetros concretos para lograr determinar un adecuado ambiente de control.

Cuadro No. 5 Medidas adoptadas para el establecimiento del ambiente de control

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No	14	74%
Estructura organizativa definida, Equipo técnico - operativo capacitado	1	5%
Sistema contable actualizado. Afianzamiento de personal	1	5%
No sabe	3	16%
Totales	19	100%

Gráfico No. 5 Medidas adoptadas para el establecimiento del ambiente de control



Interpretación de los resultados:

El 74% de los encuestados manifiesta que no se han definido parámetros que permitan el establecimiento de un ambiente de control adecuado. El 5% manifiesta que se cuenta con una estructura organizativa definida y con un equipo de asesoramiento técnico – operativo adecuadamente capacitado, otro 5% opina que un ambiente de control sólido solo es posible con la implementación de sistemas contables actualizados que puedan suministrar información para la toma de decisiones acertadas; asimismo se considera necesario el afianzamiento del personal calificado. El 16% de los encuestados manifiesta no tener conocimiento de los métodos o procedimientos para el establecimiento o fortalecimiento de un buen ambiente de control.

2.8.2.2. Definición de Objetivos.

Pregunta № 5

¿Tienen las unidades operativas de la municipalidad objetivos específicos?

- Mencione los objetivos definidos en su área.

Objetivo:

- Determinar si las municipalidades cuentan con objetivos específicos para sus distintas unidades operativas.

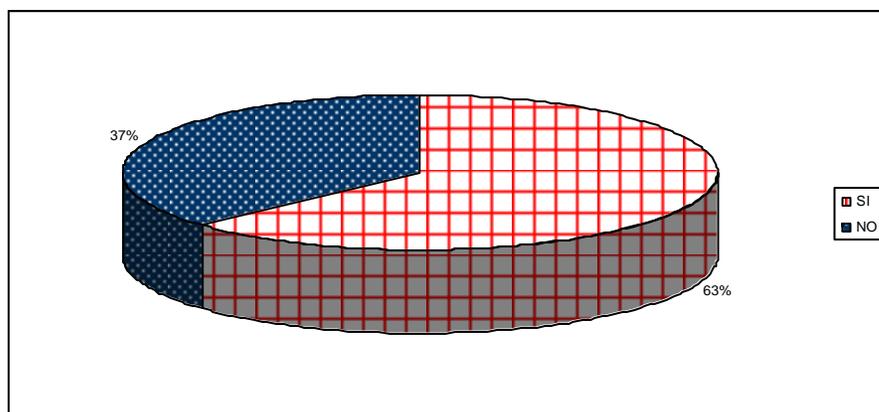
Interpretación de los resultados:

Como parte de la investigación se consultó a los encuestados si se han definido objetivos para cada una de las unidades operativas de la municipalidad, asimismo se solicitó que mencionara los objetivos para el área de trabajo del encuestado, la investigación realizada refleja que la mayoría de instituciones (Véase gráfico más abajo) ha definido objetivos para cada una de las unidades operativas de la municipalidad. No obstante un 37% manifiesta que no se han implementado los objetivos a un mayor nivel de detalle; sin embargo un 63% respondió que cuentan con objetivos en su área de trabajo.

Cuadro No. 6 **Proporción de instituciones con objetivos definidos por unidad de trabajo**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	12	63%
NO	7	37%
Totales	19	100%

Gráfico No. 6 **Proporción de instituciones con objetivos definidos por unidad de trabajo**



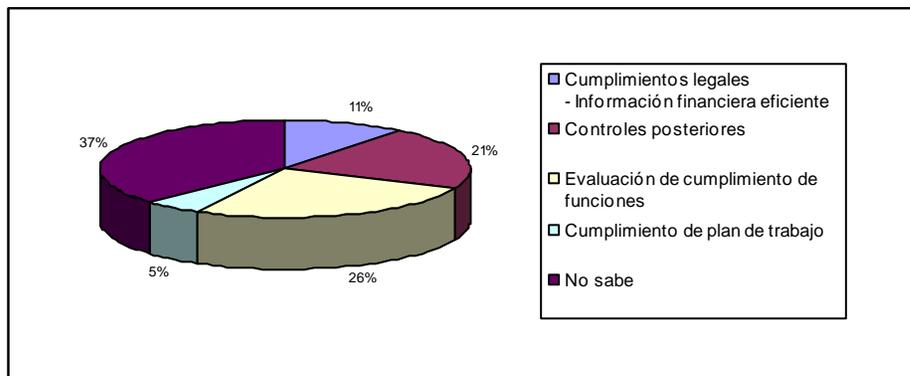
Con respecto a la mención de los objetivos definidos para el área de trabajo del encuestado un 11% considera que sus objetivos se encuentran enmarcados en

garantizar los cumplimientos legales, procurar información financiera eficiente y oportuna, otro 21% considera que su función es realizar un control posterior a las operaciones, el 26% opina que su función principal es evaluar en que medida las unidades operativas están cumpliendo sus funciones, para un 5% su principal función es cumplir con el plan de trabajo establecido por la municipalidad. Se determinó que un porcentaje significativo desconoce las metas de su área de trabajo.

Cuadro No. 7 **Objetivos definidos para el área de auditoría interna según encuestados.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Cumplimientos legales de gestión, Información Financiera eficiente y oportuna	2	11%
Ejercer control posterior de acuerdo a normativa	4	21%
Evaluar cumplimiento de funciones, razonabilidad de la información financiera, verificar la legalidad de las transacciones	5	26%
Cumplimiento del plan de trabajo y metas definidas	1	5%
No contestó	7	37%
Totales	19	100%

Gráfico No. 7 **Objetivos definidos para el área de auditoría interna según encuestados.**



Pregunta No 6

¿Qué indicadores tienen definidos para la medición del alcance y cumplimiento de los objetivos de las unidades operativas?

Objetivo:

- Identificar los parámetros de medición utilizados para evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos de las unidades operativas.

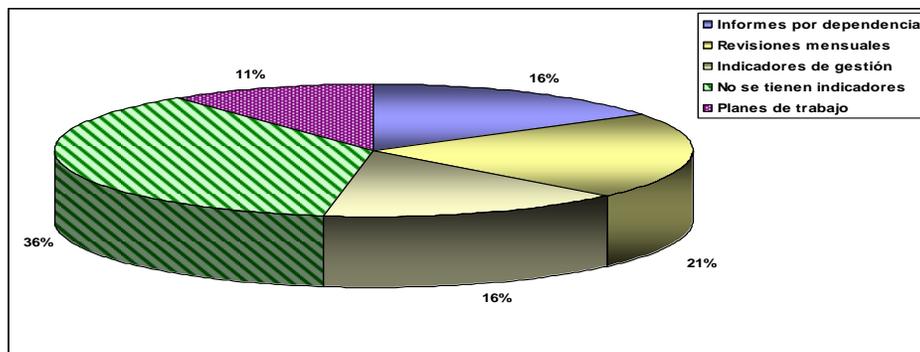
Interpretación de los resultados:

Los resultados demostraron que un 16% utiliza informes por dependencia administrativa, el 21% afirmó realizar revisiones mensuales considerando si los resultados obtenidos se encuentran de conformidad a los acuerdos tomados por el consejo municipal, los indicadores de gestión como evaluación del desempeño, de eficacia, eficiencia y economía es utilizado por un 16%, un 11% utiliza para este fin los planes de trabajo, no obstante un 36% no tiene definido ningún tipo de método para probar si los objetivos se están alcanzando de forma adecuada.

Cuadro No. 8 Medidas utilizadas para la evaluación del cumplimiento de objetivos.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Informes por dependencia	3	16%
Revisiones mensuales, incluyendo acuerdos del concejo	4	21%
Indicadores de gestión, Evaluación de desempeño	3	16%
No se tienen indicadores	7	37%
Planes de trabajo	2	11%
Totales	19	100%

Gráfico No. 8 **Medidas utilizadas para la evaluación del cumplimiento de objetivos.**



Pregunta No 7

En caso de que los objetivos establecidos no sean alcanzados, ¿Se cuentan con las políticas correctivas para solucionar el problema y lograr el cumplimiento con los mismos?

- Explique.

Objetivo:

- Identificar cuales son las políticas utilizadas cuando no se cumplen con los objetivos específicos.

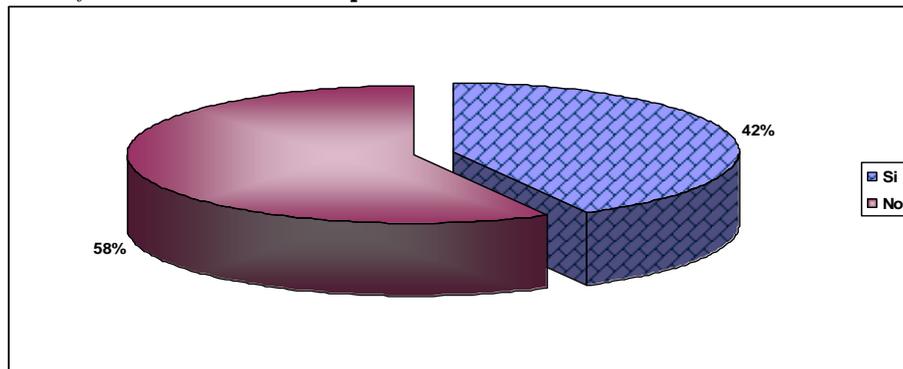
Interpretación de los resultados:

Un 58%, sin embargo un 42% manifiesta haber establecido políticas para la pronta corrección de las desviaciones. El gráfico anterior muestra la relación existente en las respuestas obtenidas.

Cuadro No. 9 Procedimientos para corrección de desviaciones en los controles

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	8	42%
No	11	58%
Totales	19	100%

Gráfico No.9 Procedimientos para corrección de desviaciones en los controles

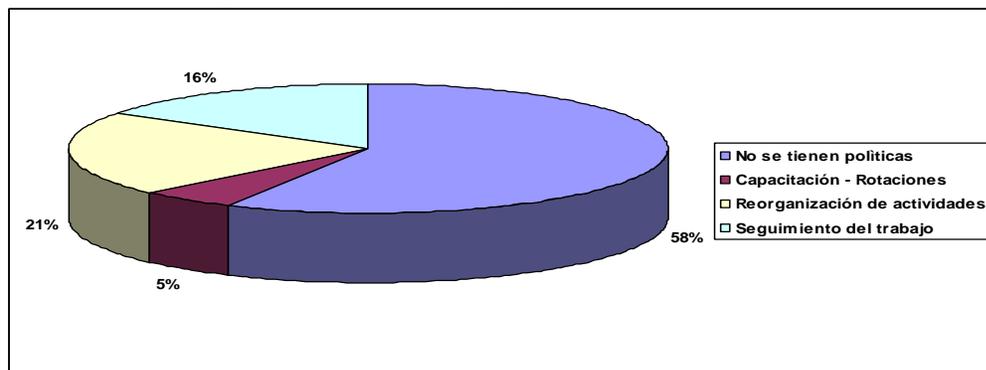


Se investigaron los procedimientos utilizados para la corrección de las desviaciones, determinando que un 58% no tiene políticas definidas que permitan garantizar el cumplimiento oportuno de los objetivos, lo cual representa a la mayoría de la población encuestada, el 5% manifiesta que como política correctiva utilizan la capacitación del personal y la rotación de personal más calificado para la unidad operativa, el 21% manifiesta que las actividades son reorganizadas en orden de importancia y un 16% expresó que como medida de corrección se sigue el trabajo de forma directa mediante comisiones municipales hasta llegar a la causa del problema y corregirlo. El gráfico siguiente muestra la proporción en las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Cuadro No. 10 Procedimientos para corrección de controles

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No se tienen políticas	11	58%
Capacitación, rotación de personal	1	5%
Reorganización de actividades en orden de importancia	4	21%
Seguimiento del trabajo mediante comisiones municipales	3	16%
Totales	19	100%

Gráfico No. 10 Procedimientos para corrección de controles



2.8.2.3. Identificación de Riesgos.

Pregunta No 8

¿Se han identificado claramente los riesgos relacionados con los procesos que realiza la Municipalidad?

- Mencione algunos riesgos clave que se han identificado.

Objetivo:

- Determinar si el departamento de auditoría interna ha identificado claramente los riesgos dentro de las operaciones que realiza la municipalidad.

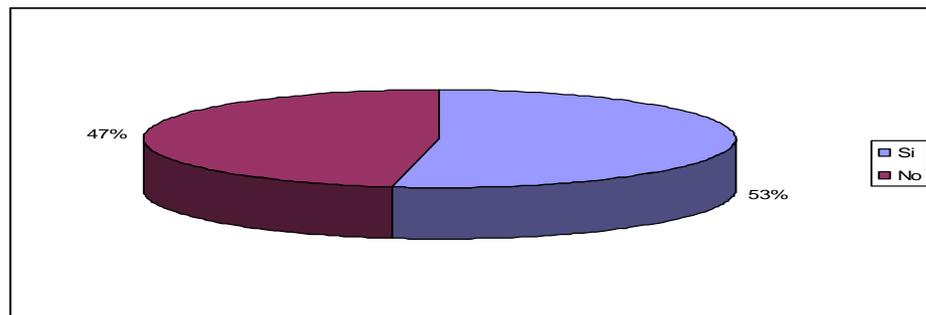
Interpretación de los resultados:

Al consultar a los auditores internos si han identificado los riesgos relacionados con los procesos que realiza la municipalidad, se obtuvieron los siguientes resultados: El 53% de ellos respondieron que si han identificado los riesgos que se relacionan con los procesos que realiza la institución, no obstante el 47% respondió que no han identificado los riesgos. Según lo demuestra el Gráfico No 11.

Cuadro No. 11 **Porcentaje de auditores internos que han identificado los riesgos relacionados con la municipalidad.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	10	53%
No	9	47%
Totales	19	100%

Gráfico No. 11 **Porcentaje de auditores internos que han identificado los riesgos relacionados con la municipalidad.**



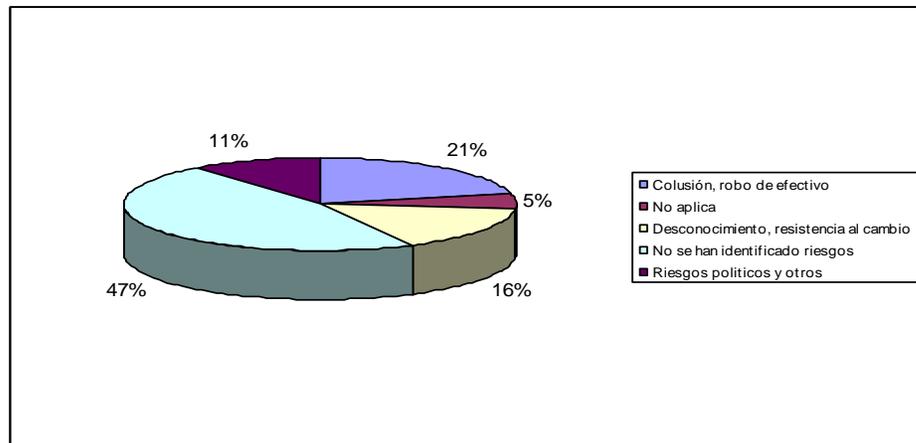
Asimismo como lo demuestra el gráfico No. 12, un 21% de los auditores que manifiestan haber identificado los riesgos respondieron que lo relacionan con la colusión, robo de efectivo y 16% de los mismos los identifican con el

desconocimiento y con la resistencia al cambio y un 11% consideran que es la política.

Cuadro No. 12 **Riesgos identificados.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Colusión en Adquisiciones - Robo de Efectivo	4	21%
No es aplicable	1	5%
Desconocimiento de procesos - Resistencia al cambio - No divulgación de leyes	3	16%
No se han identificado los riesgos	9	47%
Riesgos Políticos, atrasos en información contable, no programación de pagos	2	11%
Totales	19	100%

Gráfico No.12 **Riesgos identificados.**



Pregunta No 9

Mencione los procedimientos implementados para la identificación y definición de riesgos en sus procesos y actividades.

Objetivo:

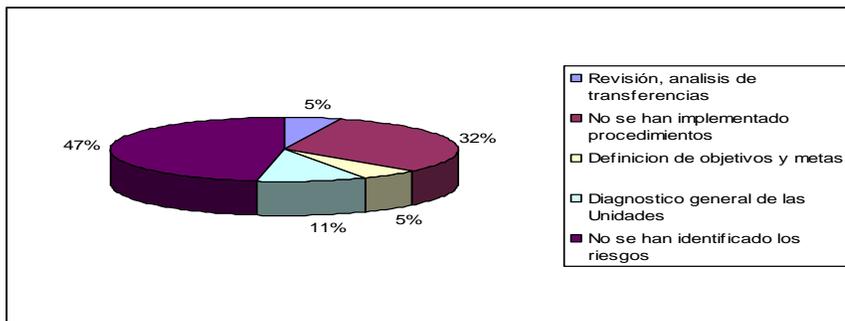
- Conocer cuales son los procedimientos utilizados por el departamento de auditoria interna para identificar los riesgos en las actividades que se llevan a cabo dentro de la municipalidad.

Al respecto se obtuvieron los siguientes resultados: Un 47% respondió que no han identificado los riesgos, un 32% que no implementó procedimientos, un 11% el proceso lo realiza a través de un diagnóstico general de las unidades y un 10% repartido entre la identificación por medio de los objetivos y metas, además de la revisión y análisis de las transferencias. Véase el Gráfico No. 13

Cuadro No. 13 **Procedimientos utilizados para la identificación de Riesgos**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Revisión y comparación - Análisis de transferencias	1	5%
No se han implementado procedimientos	6	32%
Definición de objetivos y metas	1	5%
Diagnóstico general de las unidades	2	11%
No se han identificado los riesgos	9	47%
Totales	19	100%

Gráfico No.13 **Procedimientos utilizados para la identificación de Riesgos**



Pregunta No 10

Explique cuales son los procedimientos implementados para mitigar los riesgos identificados en la pregunta ocho.

Objetivo:

- Conocer sobre los procedimientos implementados para la minimización de los riesgos identificados.

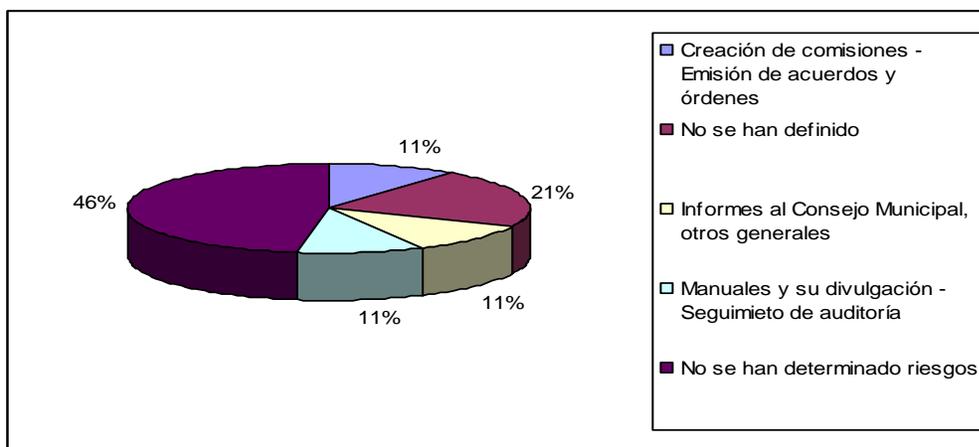
Interpretación de los resultados:

Al consultar a los auditores internos sobre los procedimientos que han implementado para mitigar los riesgos identificado en la municipalidad, como se muestra en el Grafico No.14, se obtuvieron los siguientes resultados: un 46% respondió no haber identificado riesgos, entre los que respondieron haber identificado riesgo un 21% manifiesta que no los ha definido, un 11% a través de la creación de comisiones y emisión de acuerdos, un 11% por medio de informes al Consejo y un último 11% con manuales de seguimientos.

Cuadro No. 14 Procedimientos para la mitigación de riesgos

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Creación de comisiones - Emisión de acuerdos y órdenes	2	11%
No se han definido	4	21%
Informes al Consejo Municipal - Arqueos Periódicos - Fianza de Seguros - Programación de pagos	2	11%
Manuales y su divulgación - Seguimiento de auditoría	2	11%
No se han determinado riesgos	9	46%
Totales	19	100%

Gráfico No. 14 Procedimientos para la mitigación de riesgos



2.8.2.4. Actividades de Control.

Pregunta No 11

Mencione algunos controles internos específicos de su unidad de trabajo

- Explique.

Objetivo:

- Identificar cuales son los controles internos específicos que se aplican en las respectivas unidades de trabajo de la municipalidad.

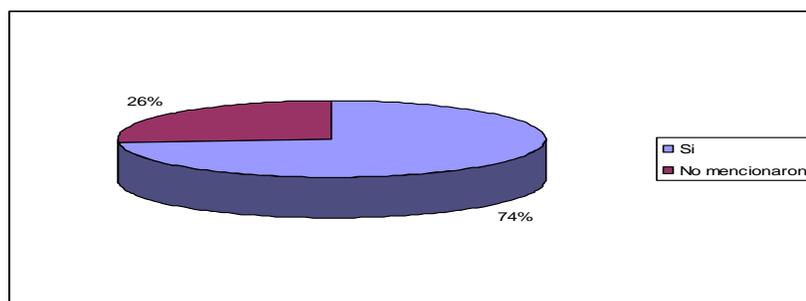
Interpretación de los resultados:

Al consultar a las unidades de auditoría interna, acerca de si en su área de trabajo, cuentan con controles internos, un 74% manifestó contar con los mismos, no obstante un 26% respondió de forma contraria.

Cuadro No. 15 **Controles internos**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	74%
No mencionaron	5	26%
Totales	19	100%

Gráfico No.15 **Controles internos**

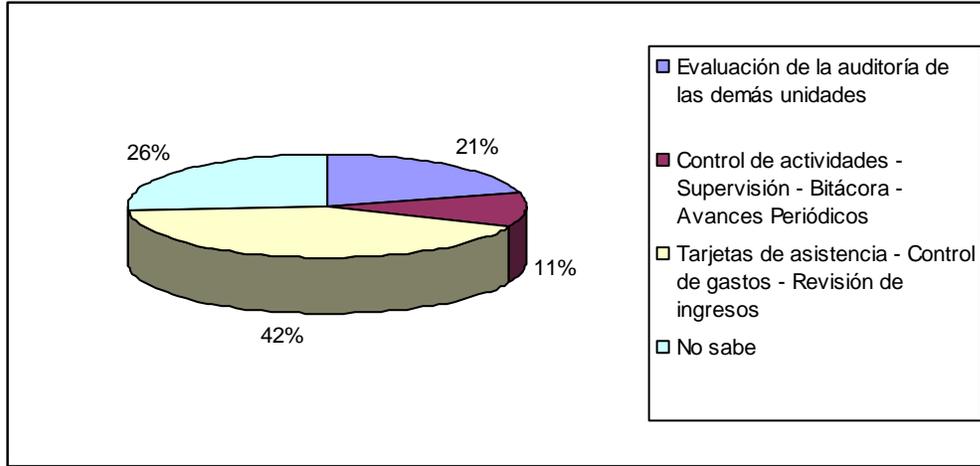


En relación al 74% de los encuestados que respondió que cuentan con controles internos dentro de su unidad de trabajo, un 42% respondió que uno de los controles utilizados es a través de tarjetas de asistencia, control de gastos y revisión de ingresos; un 21% manifestó que por medio de evaluaciones dirigidas a las demás unidades y un 11% por medio de control de actividades, supervisión entre otros, lo anterior se muestra en el Gráfico No. 16

Cuadro No 16. **Tipos de controles**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Evaluación de la auditoría de las demás unidades	4	21%
Control de actividades - Supervisión - Bitácora - Avances Periódicos	2	11%
Tarjetas de asistencia - Control de gastos - Revisión de ingresos	8	42%
No sabe	5	26%
Totales	19	100%

Gráfico No.16 **Tipos de controles**



Pregunta No 12

¿Qué procedimientos se realizan al detectar que un control no funciona de forma efectiva?

Objetivo:

- Conocer cuales son los procedimientos se realizan al detectar que un control no funciona de forma efectiva.

Interpretación de los resultados:

Se obtuvieron los siguientes resultados: un 32% no respondió o no cuentan con procedimientos, un 31% respondió que el procedimiento es comunicar al consejo de la municipalidad, así como de los riesgos identificados, un 16% contestó que se efectúa un análisis de las causas y se plantea la toma de decisiones, otro 16% aplica la corrección e implementación de otros controles y

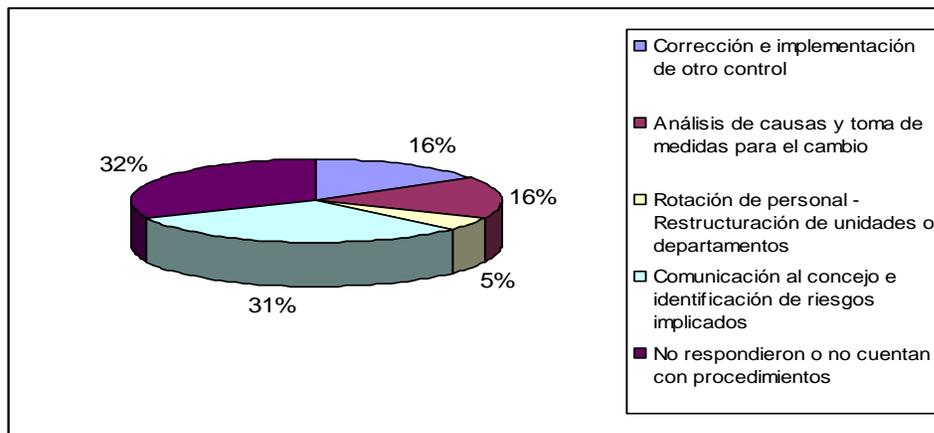
un 5% realiza una reestructuración de las unidades o la rotación del personal.

Ver Gráfico No. 17

Cuadro No. 17 **Procedimientos en la determinación de desviaciones en los controles internos**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Corrección e implementación de otro control	3	16%
Análisis de causas y toma de medidas para el cambio	3	16%
Rotación de personal - Reestructuración de unidades o departamentos	1	5%
Comunicación al concejo e identificación de riesgos implicados	6	31%
No respondieron o no cuentan con procedimientos	6	32%
Totales	19	100%

Gráfico No. 17 **Procedimientos en la determinación de desviaciones en los controles internos**



Pregunta No 13

¿Considera que las actividades de control ayudan a mitigar los riesgos claves mencionados en la pregunta ocho?

- Explique.

Objetivo:

- Determinar si los auditores internos consideran que las actividades de control contribuyen a mitigar los riesgos.

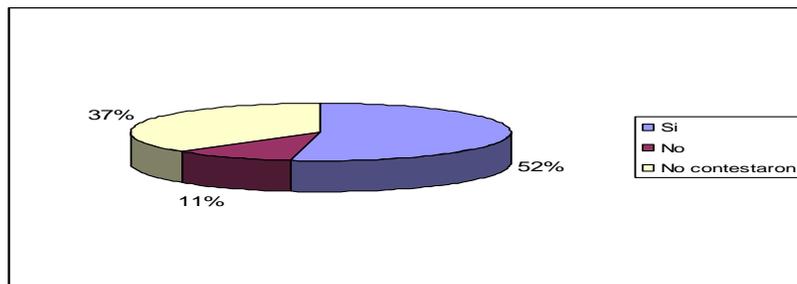
Interpretación de los resultados:

Como se muestra a continuación en el Gráfico No.18, al consultar si consideraban que las actividades de control contribuyen a la mitigación de los riesgos, un 52% consideró que tales actividades si contribuyen a la mitigación de los riesgos, un 11% manifiesta que las actividades de control no contribuyen a la mitigación de los riesgos, sin embargo un 37% no contestaron a la pregunta formulada.

Cuadro No 18 Mitigación de riesgos a través de las actividades de control.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	10	52%
No	2	11%
no contestaron	7	37%
Totales	19	100%

Gráfico No. 18 Mitigación de riesgos a través de las actividades de control



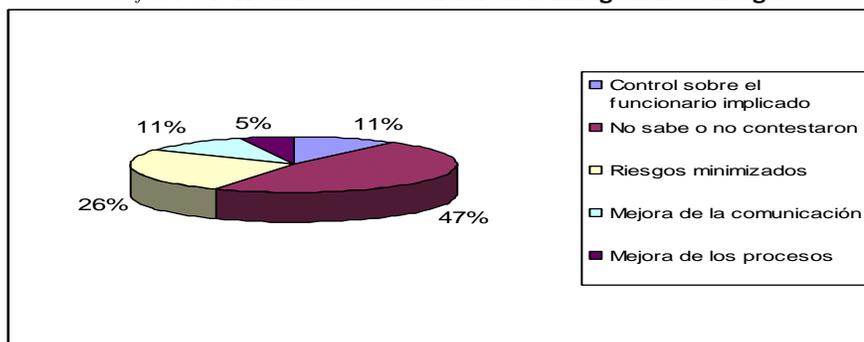
En relación a los resultados de la pregunta anterior, del 52% de los encuestados que respondió que consideraban que las actividades de control contribuyen a la mitigación de los riesgos, como se observa el Gráfico No. 19, un

26% considera que se obtiene una minimización de los riesgos, un 11% considera que a través de un control sobre el funcionario directo, otro 11% considera que con la mejora de la comunicación, un 5% considera que con la mejora de los procesos, no obstante un 47% no sabe o no respondió a la interrogante.

Cuadro No. 1 Actividades de control en la mitigación de riesgos

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Control sobre el funcionario implicado	2	11%
No sabe o no contestaron	9	47%
Riesgos minimizados	5	26%
Mejora de la comunicación	2	11%
Mejora de los procesos	1	5%
Totales	19	100%

Gráfico No. 19 Actividades de control en la mitigación de riesgos



2.8.2.5. Información y Comunicación.

Pregunta No 14

¿Qué medios se utilizan para la divulgación de la información relacionada con las operaciones?

Objetivo:

- Conocer cuales son los medios que utilizan las municipalidades para la divulgación de la información relacionada con las operaciones.

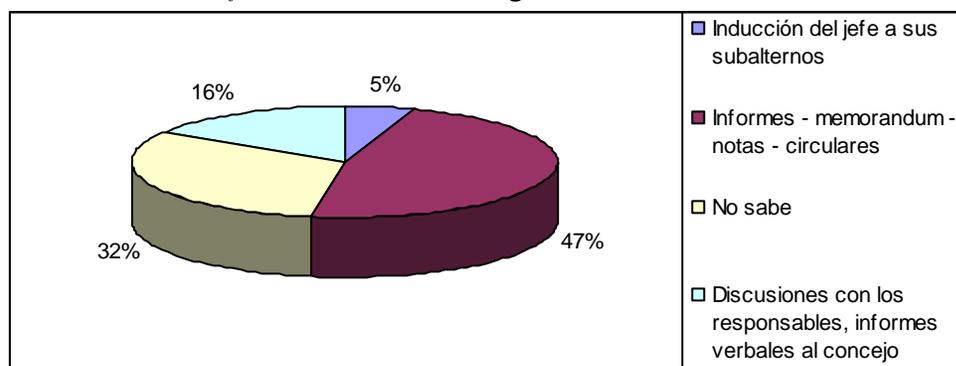
Interpretación de los resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos, a la interrogante con respecto a que medios utilizan en la divulgación de la información relacionada con las operaciones; se detallan en el Gráfico No.20, el 47% considera que la divulgación de la información se da a través de los informes, memorando, notas y circulares; un 16% considera que por medio de las discusiones, un 5% a través del jefe a los subalternos, no obstante un 32% no sabe.

Cuadro No20 Medios de divulgación de la información

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Inducción del jefe a sus subalternos	1	5%
Informes - memorandum - notas - circulares	9	47%
No sabe	6	32%
Conversaciones con jefe de departamento, informes verbales al concejo	3	16%
Totales	19	100%

Gráfico No. 20 Medios de divulgación de la información



Pregunta No 15

¿Permiten los sistemas de información implementados detectar de forma precisa las desviaciones en los controles?

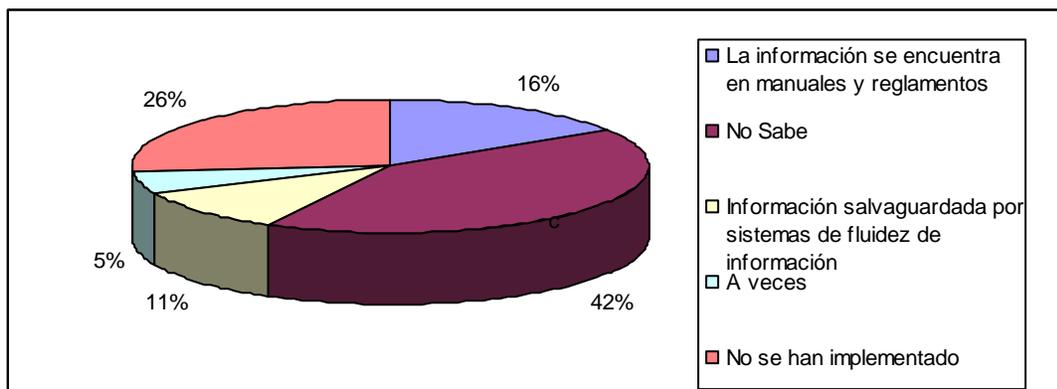
Objetivo:

- Verificar si los sistemas de información implementados en las municipalidades detectan en forma precisa las desviaciones en los controles.

Cuadro No. 21 **Explicaciones proporcionadas por los auditores con relación a la implementación de los sistemas de comunicación.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
La información se encuentra en manuales y reglamentos	3	16%
No sabe	8	42%
La información se encuentra salvaguardada por los sistemas - Fluidez de Información	2	11%
A veces	1	5%
No se han implementado	5	26%
Totales	19	100%

Gráfico No. 21 **Explicaciones proporcionadas por los auditores con relación a la implementación de los sistemas de comunicación.**



Interpretación de los resultados:

Al verificar los resultados obtenidos se confirma la falta discernimiento sobre la aplicación de la normativa ya que un 42% establece no tener conocimiento sobre la implementación de los sistemas de información, que permita detectar de forma precisa las desviaciones de control interno y un 26% no sabe o no responde la pregunta.

Pregunta № 16

¿Son comunicados los incumplimientos en las políticas de control al nivel jerárquico apropiado de la municipalidad?

- Explique.

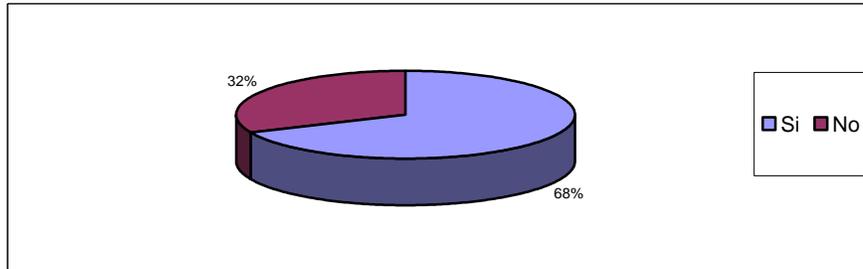
Objetivo:

- Conocer si los incumplimientos en las políticas de control interno son comunicados a los niveles jerárquicos correspondientes.

Cuadro No 22 **Porcentaje de encuestados que responden sobre la comunicación a los niveles jerárquicos.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	13	68%
No	6	32%
Totales	19	100%

Gráfico No. 22 **Porcentaje de encuestados que responden sobre la comunicación a los niveles jerárquicos.**



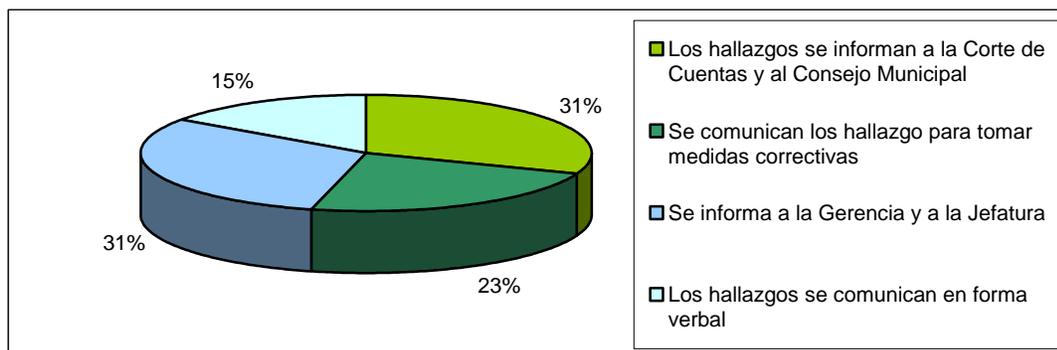
Interpretación de los resultados:

Del total de la población encuestada, el 68% asegura que comunica a los niveles jerárquicos los incumplimientos a las políticas de control interno, encontrados en cada una de las áreas de la municipalidad, esto se realiza utilizando diferentes tipos de procedimientos los cuales se detallan en el gráfico siguiente.

Cuadro No 23. **Comentarios realizados por los auditores sobre los métodos de informar a los niveles jerárquicos.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Se informa a la Corte de Cuentas y al Concejo Municipal	4	31%
Los hallazgos se comunican para tomar las medidas correctivas	3	23%
Se informa a las Gerencias y Jefaturas	4	31%
Los hallazgos solamente se comunican en forma verbal	2	15%
Totales	13	100%

Gráfico No. 23 **Comentarios realizados por los auditores sobre los métodos de informar a los niveles jerárquicos.**



La información detallada en el cuadro anterior establece una serie de comentarios realizados por los Auditores Internos, sobre los métodos implementados para la comunicación de los hallazgos, el 31% establece una comunicación directa con la Corte de Cuentas, mientras que el 31% asegura que las desviaciones encontradas se informan a la gerencia y a la jefatura, el 23% establece que los hallazgos encontrados se les aplican las medidas correctivas y un 15% informa las observaciones encontradas de forma verbal.

Pregunta No 17

¿De que forma se han dado a conocer las NTCIE a cada una de las unidades operativas?

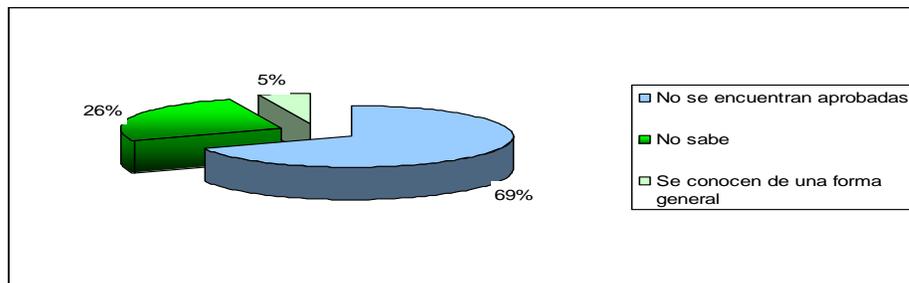
Objetivo:

- Identificar de que manera se han dado a conocer las Normas Técnicas de Control Interno Especificas en cada una de las unidades operativas de las municipalidades.

Cuadro No 24 Nivel de conocimiento de las NTCIE por parte de las unidades operativas de las municipalidades.

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No se han comunicado porque no están aprobadas	13	69%
No sabe	5	26%
De una forma general	1	5%
Totales	19	100%

Gráfico No. 24 Nivel de conocimiento de las NTCIE por parte de las unidades operativas de las Municipalidades.



Interpretación de los resultados:

Como se ilustra en el Gráfico No 24, al consultar a los profesionales sobre la forma en que se han dado a conocer las NTCIE a cada una de las unidades operativas de las municipalidades, un 70% justifica que no han sido aprobadas el 26% no saben o no respondieron la pregunta y por último un 4% conoce la normativa de forma general, esta grafica demuestra la poca importancia que algunos profesionales tienen ante la necesidad de implementar sistemas novedosos de control interno además de una falta de capacitación por parte de las entidades reguladoras.

2.8.2.6. Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control.

Pregunta No 18

¿Qué métodos y procedimientos se utilizan a fin de asegurar la adhesión al control interno por parte del personal?

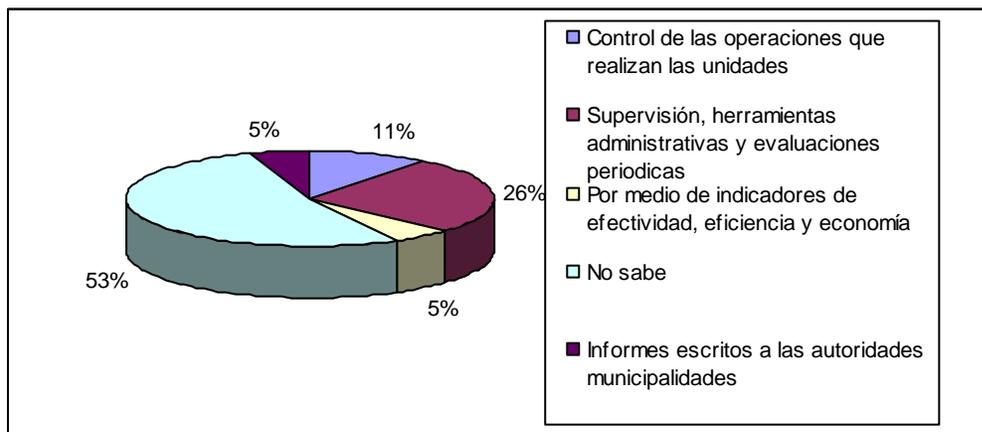
Objetivo:

- Identificar las medidas que las instituciones, utilizan con el propósito de asegurar la adhesión al sistema de control interno, por parte del personal de las mismas.

Cuadro No 25 **Describe los métodos más utilizados para verificar la adhesión del personal de los procedimientos de control interno.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Control de las unidades sobre las operaciones de otras	2	11%
Supervisión - Herramientas Administrativas - Evaluaciones Periódicas	5	26%
Indicadores como Efectividad, Eficiencia y Economía	1	5%
No sabe	10	53%
Informes por escrito a las autoridades municipales	1	5%
Totales	19	100%

Gráfico No. 25 **Describe los métodos mas utilizados para verificar la adhesión del personal de los procedimientos de control interno.**



Interpretación de los resultados:

Respecto a los métodos y procedimientos utilizados para asegurar la adhesión al Control Interno por parte del personal que labora en las distintas áreas de las municipalidades el 53% que corresponde al mayor porcentaje establece no tener conocimiento sobre dichos métodos, por su parte un 26% relaciona los procesos normales de supervisión al personal y las evaluaciones realizadas a los mismos como una forma de adhesión, solamente un 5% aserto con respecto a la aplicación de indicadores de efectividad, eficiencia y economía.

Pregunta No 19

¿Ha implementado la administración los mecanismos para la evaluación sobre la marcha del cumplimiento de las NTCIE?

- Comentarios del encuestado.

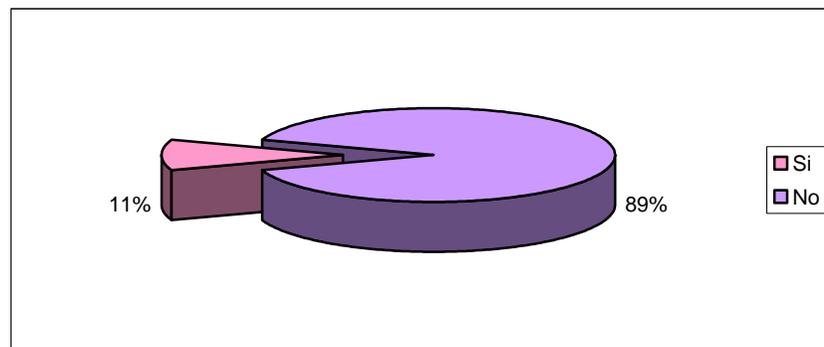
Objetivo:

- Obtener un conocimiento generador en lo que respecta a si la administración de las municipalidades han implementado mecanismos que les permitan evaluar sobre la marcha el cumplimiento de las NTCIE.

Cuadro No.26 **Porcentaje de auditores que opinan sobre la implementación de mecanismos para la evaluación de las NTCIE.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	2	11%
No	17	89%
Totales	19	100%

Gráfico No.26 **Porcentaje de auditores que opinan sobre la implementación de mecanismos para la evaluación de las NTCIE.**



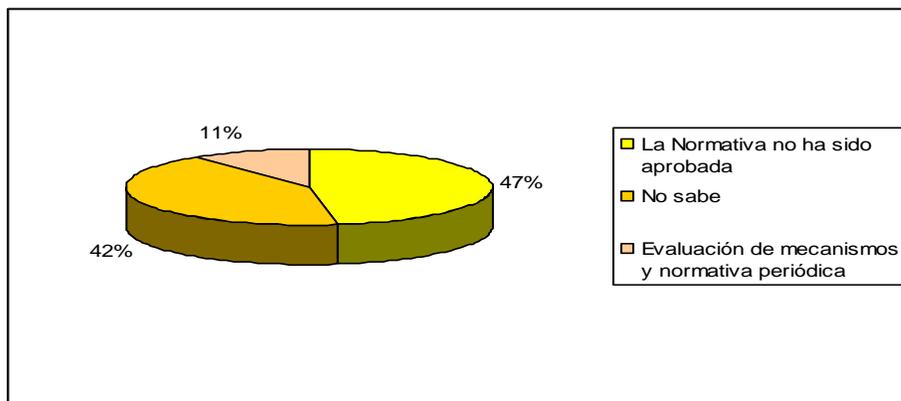
Interpretación de los resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se puede apreciar que el mayor porcentaje de la población encuestada que representada el 89%, opinó que la administración no ha implementado los mecanismos para la evaluación sobre la marcha del cumplimiento de las NTCIE, en el siguiente gráfico se detallaran las explicaciones dadas por los encuestados.

Cuadro No. 27 **Comentarios realizados por los encuestados sobre la implementación de las NTCIE.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
La normativa no ha sido aprobada por la Corte de Cuentas	9	47%
No sabe	8	42%
Evaluación de mecanismos y normativa periódica	2	11%
Totales	19	100%

Gráfico No. 27 **Comentarios realizados por los encuestados sobre la implementación de las NTCIE.**



Entre los comentarios realizados por los encuestados se identifica, que los mayores porcentajes lo constituyen el 47% que define que la normativa no se encuentra aprobada y el 42% no sabe sobre su implementación, esto constituye una clara evidencia de la situación en que se encuentran la mayoría de las municipalidades.

2.8.3. Capacidad para Implementar la Normativa Técnica de Control Específica en la Municipalidad.

Pregunta No 20

¿Considera que la alcaldía cuenta con los suficientes recursos y la capacidad técnica para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE?

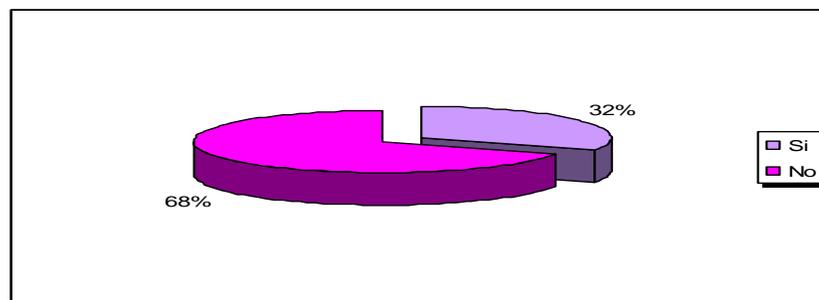
Objetivo:

- Obtener una comprensión acerca de si las alcaldías, consideran que cuentan con los suficientes recursos y capacidad técnica para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE:

Cuadro No 28 **Porcentaje de encuestados que opinan sobre la existencia de recursos para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	6	32%
No	13	68%
Totales	19	100%

Gráfico No. 28 **Porcentaje de encuestados que opinan sobre la existencia de recursos para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE.**



Interpretación de los resultados:

Como se ilustra en el Gráfico No 28, al consultar a los profesionales en sobre si sus municipalidades cuentan con suficientes recursos y la capacidad técnica para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE, un 68% asegura contar con los recursos y estar preparados para hacerle frente al reto de dar cumplimiento a la normativa legal, mientras que el 32% se considera con deficiencia ante tal requerimiento.

Pregunta No 21

¿Considera necesario la creación de herramientas que sirvan para el análisis y evaluación del desempeño de las NTCIE?

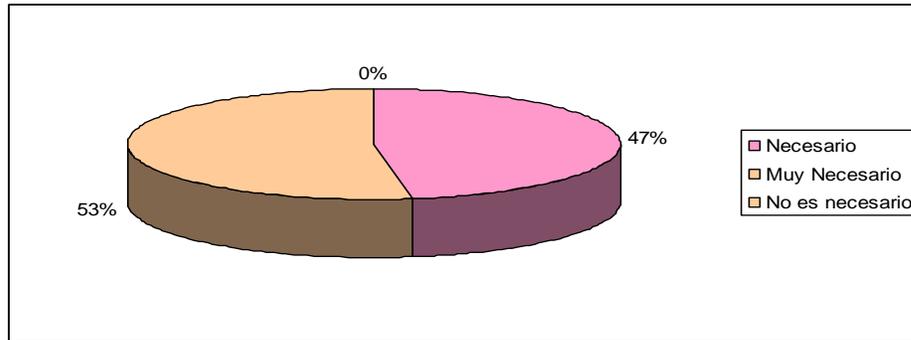
Objetivo:

- Establecer en que forma las instituciones sujetas de estudio, consideran necesarias la creación de herramientas que les contribuyan al análisis y evaluación del desempeño de las NTCIE.

Cuadro No. **Resultados obtenidos sobre la necesidad de la aplicación de las NTCIE.**

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Necesario	9	47%
Muy necesario	10	53%
No es necesario	0	0%
Totales	19	100%

Gráfico No. 29 **Resultados obtenidos sobre la necesidad de la aplicación de las NTCIE.**



Interpretación de los resultados:

De las respuestas anteriores se concluye que la mayoría de la población encuestada considera que es muy necesario o necesario la creación de herramientas que sirvan para el análisis y evaluación del desempeño de las NTCIE.

2.9. Diagnóstico de la Investigación.

Las Normas Técnicas de Control Interno Especificas bajo el enfoque COSO, son consideran de suma importancia para el buen desempeño de las operaciones que realizan las municipalidades, ya que éstas permitirán mejorar los procedimientos internos de control para el logro de los objetivos, además constituyen una herramienta sujeta de fiscalización, como resultado del estudio de campo efectuado, se identificó que la mayoría de las unidades de auditoria no han recibido capacitaciones por parte del ente regulador, éste factor contribuye a que su aplicación y posterior evaluación no sea efectiva.

Entre los aspectos importantes que se identificaron, se puede señalar que las referidas unidades, no cuentan con métodos para evaluar el ambiente de control, ni parámetros definidos para establecer un ambiente de control sólido, con respecto a los objetivos específicos para cada una de las unidades operativas, éstos se encuentran definidos, sin embargo no existe uniformidad en cuanto a su comprensión, ya que la mayoría se enfoca en el cumplimiento de aspectos legales, éstos no cuentan con indicadores para la medición del alcance de los mismos y a su vez otro porcentaje representativo manifestó que cuenta con indicadores de gestión; además de destacar que no existen políticas correctivas en caso que los objetivos no sean alcanzados.

La mayoría de las municipalidades, han identificado los riesgos relacionados con los procesos que realizan y entre los más importantes se mencionan el posible robo de efectivo y los cambios políticos; por otra parte se determinó que no cuentan con procedimientos definidos para identificar dichos riesgos, ni para mitigarlos.

El mayor porcentaje de encuestados, manifestó no contar con controles internos específicos por cada unidad de trabajo, no obstante consideran que éstos contribuirían a mitigar los riesgos identificados, el porcentaje menor informó que como medida de control se realizan evaluaciones a alguna unidad específica y un control de las actividades por medio de bitácoras o avances periódicos, entre los procedimientos más utilizados para la detección de las desviaciones en los controles, manifestaron efectuar análisis para la determinación de las mismas, así como la aplicación de medidas correctivas e informar al consejo municipal; con respecto a los medios utilizados en la

divulgación de la información relacionada con las operaciones de la institución, en primer lugar mencionan el memorandun, los informes y las circulares los cuales éstas a su vez, no permiten identificar desviaciones, en lo referente a los incumplimientos en las políticas de control, éstos son comunicados a los niveles jerárquicos con el objetivo de aplicar medidas correctivas, cabe señalar que las NTCIE no han sido comunicadas a cada una de las unidades operativas de las municipalidades, esto debido a que aun o han sido aprobadas por el organismo contralor, por lo tanto no se han implementado mecanismos para asegurar que el personal comprenda como es su funcionamiento, al conocer éste panorama, se observa que no se ha realizado ningún tipo de evaluación del cumplimiento de las NTCIE ya que uno de los factores que impiden esta evaluación, es la falta de recursos técnicos y financieros, es por ellos que se considera de gran importancia la elaboración de herramientas para la evaluación del desempeño de las NTCIE.

CAPITULO III

3. Herramientas Para el Análisis y Evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) Basadas en el Enfoque COSO Adoptadas por las Municipalidades.

El diagnóstico obtenido a través del proceso de investigación en las unidades de auditoría interna de las municipalidades del Departamento de San Salvador, señala un desconocimiento e inexperiencia sobre la evaluación de los componentes de dicho enfoque, por lo cual les dificulta a éstas últimas establecer criterios sólidos sobre los aspectos a considerar en la evaluación de la normativa técnica, por tal razón se justifica el desarrollo de la propuesta, ya que plantea la necesidad de contar con lineamientos que permitan realizar este tipo de análisis, con el objetivo de que la aplicación de los controles internos sean de calidad.

Consideraciones Generales al Proceso de Evaluación de las NTCIE.

A fin de realizar una adecuada evaluación, es importante determinar algunos factores fundamentales, tales como los objetivos de la institución y de las gestiones que se llevan a cabo para alcanzarlos, así como de los riesgos que la misma enfrenta.

Para el adecuado entendimiento de las operaciones de la institución, la unidad de auditoría interna, debe mantener documentado los objetivos de la

municipalidad, además la forma en que la administración dirige el rumbo de las actividades.

Por lo tanto, la institución debe considerara los siguientes aspectos importantes:

- Generalidades de la institución y de su entorno.
- Estrategias utilizadas para la consecución de los objetivos y metas.
- Actividades que generan valor – es decir actividades que respaldan el rendimiento financiero.
- Rendimiento – índices de eficiencia o información de riesgos utilizados en la conducción de la entidad.

3.1. PROPUESTA.

3.1.1. EVALUACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS EN BASE A COSO.

3.1.1. 1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.

3.1.1.1.1. Generalidades.

Este constituye la base para la evaluación del resto de los componentes del control interno, asimismo refleja la actitud de la gerencia, capacidad, conocimiento y acciones relacionadas con el establecimiento y ejecución de los procesos que se llevan acabo dentro de la municipalidad. Para el estudio del ambiente de control se deben de considerar los siguientes puntos:

- Conocimiento acumulado de la institución.
- Conocimiento por parte de los implicados de alto nivel, es decir el Concejo Municipal y la gerencia.
- Evaluaciones periódicas de los controles internos.

Inicialmente se evalúa este componente al nivel de la institución, no obstante es necesario considerar el impacto a nivel de la unidad operativa y por lo tanto, puede ser necesaria un mayor énfasis en las antes mencionadas. El entendimiento a menudo se logra con menos esfuerzo en el caso de la experiencia y conocimientos acumulados del control interno. Igualmente, el enfoque de los procedimientos deberá hacerse en cambios que surgen en el proceso de estudio.

Al comprender el ambiente de control de la institución ayuda a identificar riesgos de error material. Una evaluación favorable de este componente puede ser un factor positivo para evaluar el riesgo e implica que la satisfacción de la auditoria interna, puede provenir del estudio de las actividades relevantes. Igualmente, cuando del producto de la evaluación del ambiente de control identifique formas particulares en las que la gerencia identifica los riesgos y dirige a la institución, incluyendo la promoción de una cultura o actitud en particular de su personal, estos programas o procesos pueden ser evaluados y validados para generar seguridad razonable. Por otro lado, cuando el resultado sea considerado como no favorable, esto puede significar la merma en la

efectividad de los controles y por lo tanto concluir que la municipalidad es incapaz de obtener satisfacción de la manera cómo la gerencia dirige a la institución.

3.1.1.1.2. Participación de las Personas Encargadas de la Gobernabilidad.

El entender, evaluar y validar si las personas encargadas de la administración ejercen una función de supervisión, esto contribuye en la consideración del riesgo en las operaciones y brinda un aseguramiento sobre el funcionamiento continuo del control interno establecido, para cumplir con los objetivos institucionales. La confianza en esta área depende de la capacidad de los administradores para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan un efectivo ejercicio de la gobernabilidad, así como del alcance de tales factores o elementos implementados. Para comprensión apropiada de esta sección es necesario considerar, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

MODELO DE MATRIZ PARA DOCUMENTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Independencia de la gerencia, de manera tal que se formulen preguntas y campos de investigación necesarias, tales como:	
¿Cómo impugna el Concejo Municipal, de manera constructiva, las decisiones planificadas de la gerencia (por ejemplo, las iniciativas estratégicas y las transacciones importantes) e indaga en las explicaciones de los resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto)?	
Los responsables del manejo de los asuntos o problemas que requieren de un análisis más profundo o de una atención directa.	
¿Existen comisiones elegidas por el Concejo y qué función cumplen?	
¿Cómo garantiza la Municipalidad que los miembros del concejo o de la gerencia, tienen el suficiente conocimiento, experiencia en el área para servir de manera efectiva?	
Los miembros del Concejo reciben información suficiente y oportuna para monitorear los objetivos y estrategias de la gerencia, incluyendo el acceso a la información:	
¿Cómo garantiza el Concejo que recibe de manera regular información clave, tales como los Estados Financieros, iniciativas importantes de las áreas operativas y contratos o negociaciones significativas?	
¿Cómo saben que reciben la información adecuada?	

El Concejo conoce la información sensible, las investigaciones y los actos impropios (por ejemplo: gastos por viaje de miembros de la gerencia, litigios significativos, investigaciones de instituciones reguladoras, desfalcos, malversaciones o uso inadecuado de activos pertenecientes a la municipalidad, violaciones a las reglas de uso de información privilegiada, pagos por razones políticas, pagos ilegales, etc.):	
¿Cómo conoce el Concejo los asuntos significativos? ¿Existe algún proceso en este sentido?	
¿Cómo se garantiza que la información es comunicada de manera oportuna?	
El papel del Concejo para el establecimiento de la alta jerarquía apropiado:	
¿De qué manera ha tomado medidas el Concejo para garantizar un nivel apropiado de responsabilidad de los gerentes?	
¿Cómo se ha abordado específicamente la adherencia de la gerencia al código de conducta?	
Medidas que toma el Concejo como resultado de los hallazgos, incluyendo las investigaciones especiales que sean necesarias:	
¿Se han emitido directrices para la gerencia en las que se detallan medidas específicas que deben tomarse en circunstancias especiales?	
¿Cómo se supervisa y se hace el seguimiento?	

3.1.1.1.3. Filosofía y Estilo Operativo de la Gerencia.

La confianza en esta área de los controles internos depende de la capacidad que mantenga la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan el hecho de que la filosofía y el estilo operativo de la administración favorezca un ambiente de control efectivo, para alcanzar este objetivo es necesario evaluar aspectos tales como:

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Cómo la gerencia analiza los riesgos y los beneficios potenciales de la municipalidad.	
Movimiento del personal en las funciones de información financiera clave, por ejemplo, contabilidad, informática, auditoría interna en cuanto a:	
<p>¿Ha habido un movimiento excesivo del personal de la gerencia y de supervisión? ¿Por qué?</p> <p>¿El personal clave renuncia de manera inesperada o con poco tiempo de notificación? ¿Por qué?</p> <p>¿Existe un patrón para mover (por ejemplo, Incapacidad para mantener a los gerentes o jefes de departamentos claves) que podría ser un indicativo del énfasis que la gerencia pone en los controles? ¿Cuál es la causa?</p>	

<p>La actitud de la gerencia hacia la información financiera, incluyendo la informática, la selección de las políticas contables, la salvaguarda de activos:</p>	
<p>¿Se considera que la función de contabilidad es un grupo necesario de “contadores que sólo suman o restan” o es un medio para ejercer control sobre varias actividades de la municipalidad?</p> <p>¿Cómo la gerencia garantiza que el personal no entrega informes inadecuados para cumplir con los objetivos?</p> <p>¿Cómo los gerentes detectan las señales de prácticas inadecuadas?</p> <p>¿Cómo la gerencia garantiza que los estimados no distorsionan los hechos al borde de lo razonable?</p> <p>¿Cómo se protegen del uso o acceso no autorizado a los activos valuales, incluyendo información?</p>	

3.1.1.1.4. La Comunicación y Respeto de la Integridad y los Valores Éticos.

La confianza en esta área de los controles internos depende de la capacidad de la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan su compromiso con altas normas éticas y al grado con que se implementen estos factores o elementos. En este sentido debe considerarse, por ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Establecimiento del “tono de jerarquía”, incluyendo lineamientos morales explícitos sobre lo que es correcto y lo incorrecto y la extensión de las comunicaciones a través de la organización:	
¿Cómo la gerencia comunica su compromiso a la integridad y la ética, de manera efectiva en la organización, de hecho y de palabra?	
Honestidad e imparcialidad de los empleados, proveedores, acreedores, aseguradores y auditores	
¿Cómo la gerencia garantiza que los tratos con los proveedores, empleados y otras partes están basados en la honestidad y la imparcialidad (por ejemplo, no se pasa por alto una facturación por más del monto de algún proveedor, no se hace ningún esfuerzo por encontrar una vía para rechazar un reclamo de beneficios de algún empleado y los informes a los prestamistas son completos, exactos y claros)?	

Adecuación de la medida tomada como solución, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados o violaciones al código de conducta:	
<p>¿A qué grado se comunica la medida de solución o de que otra manera se da a conocer en la municipalidad?</p> <p>¿Cómo responde la gerencia a las violaciones de las normas de comportamiento?</p> <p>¿Cómo se dan cuenta los empleados, si son descubiertos violando las normas de comportamiento y de cuáles serán sus consecuencias?</p>	
Actitud de la gerencia hacia la intervención u omisión de los controles establecidos:	
<p>¿Cómo la gerencia ha ofrecido lineamientos sobre las situaciones y frecuencia, en las cuales podría ser necesaria su intervención?</p> <p>¿Cómo se ha documentado y explicado la intervención de los controles?</p> <p>¿La omisión de los controles por parte del gerente ha sido prohibida explícitamente?</p> <p>¿Cómo se han investigado y documentado las desviaciones de las políticas establecidas?</p>	
Presión para cumplir con objetivos de desempeño poco realistas, particularmente para obtener resultados a corto plazo y al grado que la compensación esté basada en el logro de estos objetivos	
¿Existen condiciones como incentivos y pruebas poco justas de	

<p>los valores éticos de las personas?</p> <p>¿La compensación y los ascensos están basados únicamente en el logro de objetivos a corto plazo?</p> <p>¿Qué controles se han implementado para reducir las tentaciones que podrían existir?</p>	
--	--

3.1.1.1.5. Efectividad de la Estructura Organizacional (Anexo No. 3).

La confianza en esta área de los controles internos depende de la capacidad de la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan una estructura organizacional adecuada y, al grado que se implementen estos factores o elementos. Por ejemplo se debe considerar:

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Adecuación de la estructura organizacional de la municipalidad, dado el tamaño y naturaleza de sus actividades:	
<p>¿Cómo determinó la gerencia que la estructura organizacional está centralizada o descentralizada adecuadamente, dada la naturaleza de las operaciones de la institución?</p>	

<p>¿Cómo determinó la gerencia que la estructura organizacional facilita el flujo de información hacia los niveles superiores, niveles inferiores y a lo largo de todas las actividades?</p>	
<p>Adecuación de la definición de responsabilidades claves de la gerencia y su entendimiento de estas responsabilidades:</p>	
<p>¿Las responsabilidades y expectativas de las actividades de la municipalidad han sido comunicadas claramente a los jefes de unidades?</p>	
<p>Adecuación del conocimiento y experiencia de los gerentes clave a la luz de las responsabilidades:</p>	
<p>¿Cómo la gerencia ha garantizado que la misma tenga el conocimiento, experiencia y adiestramiento requerido para llevar a cabo sus obligaciones?</p>	
<p>Adecuación de las relaciones de informe:</p>	
<p>¿Se han establecido relaciones de informe efectivas (formales o informales) y, proporcionan información a los gerentes de acuerdo a sus responsabilidades y autoridad?</p> <p>¿La gerencia tiene acceso ilimitado al manejo de las operaciones?</p>	
<p>Grado al cual se hacen las modificaciones a la estructura organizacional, teniendo en cuenta las condiciones</p>	

cambiadas:	
¿Cómo la gerencia evalúa la estructura organizacional de la entidad, a la luz de los cambios en las actividades o tecnología de respaldo?	
La existencia de suficientes empleados, particularmente en las funciones de gerencia y supervisión:	
¿Cómo los gerentes y jefes de unidades garantizan que tienen el tiempo suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva?	
¿Los gerentes y jefes de unidades trabajan hora extras excesivas (es decir, cumplen las responsabilidades de más de un empleado)?	

3.1.1.1.6. Efectividad de la Asignación de Autoridad y Responsabilidad de la Gerencia.

La seguridad en esta área de los controles internos depende de la capacidad de la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan una adecuada compatibilidad de autoridad con responsabilidad y al grado al que se implementen estos factores o elementos. Algunos aspectos que pueden ser considerados al respecto son los siguientes:

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para abordar los objetivos y metas organizacionales, funciones operativas y requerimientos reguladores, incluyendo la responsabilidad con respecto a los sistemas de información y las autorizaciones para los cambios:	
<p>¿Cómo se asigna la autoridad y responsabilidad a los empleados en toda la entidad?</p> <p>¿Cómo determina la gerencia que la responsabilidad para las decisiones, es acorde con la asignación de autoridad y la responsabilidad?</p> <p>¿Cómo la gerencia garantiza que toda la información relevante se considera antes de determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a una persona?</p>	
Adecuación de las normas y procedimientos relacionados con los controles, incluyendo las descripciones del trabajo del empleado:	
¿Cómo ha garantizado la gerencia que las descripciones de trabajo, por lo menos del personal de supervisión, existen e incluyen referencias específicas a las responsabilidades relacionadas con los controles?	
Adecuación de la cantidad de personas, particularmente con respecto al procesamiento de información, las funciones de contabilidad e informática, con los niveles de destrezas necesarios para el tamaño de la entidad y la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas:	
¿Cómo la gerencia determina que tiene una fuerza laboral adecuada (en cantidad y experiencia) para llevar a cabo sus objetivos?	
Adecuación de la autoridad delegada en relación con las actividades asignadas:	
¿Cómo la gerencia ha garantizado que existe un balance adecuado entre la autoridad necesaria para “tener el trabajo hecho” y la participación del personal encargado de la supervisión?	

<p>¿Cómo la gerencia garantiza que empleados al nivel “adecuado” están autorizados para corregir problemas o implementar mejoras? ¿Está la autorización acompañada por los niveles adecuados de competencia y claros límites de autoridad?</p>	
<p>Actitud de la gerencia hacia el uso de la tecnología de información a fin de adoptar tecnologías nuevas y emergentes.</p>	
<p>¿Cómo demuestra la gerencia que tiene conciencia del impacto que la tecnología de información tiene sobre la municipalidad, por ejemplo relacionada con la realización de transacciones de manera electrónica en la Internet?</p>	

3.1.1.1.7. Efectividad de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.

La confianza que proporcione esta área de los controles internos depende de la capacidad de la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan una estrategia de comportamiento ético de las personas y al grado que se implementen estos factores o elementos. Los aspectos a considerar para la evaluación de ésta área comprenden:

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Grado al cual estén establecidas las políticas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, promoción y compensación de empleados:	
<p>¿Cómo la gerencia garantiza que las políticas y procedimientos existentes referentes al personal son generales y capaces de reclutar o desarrollar a personas competentes y confiables para respaldar un sistema de control interno efectivo?</p> <p>¿Se otorga el nivel de atención apropiado a los procesos de contratación y adiestramiento a las personas correctas?</p> <p>Cuando no existen políticas y prácticas de documentación formal, ¿Cómo comunica la gerencia las expectativas con respecto a los tipos de personas que se contratarán o participarán directamente en el proceso de contratación?</p>	
Grado al cual las personas están concientes de sus responsabilidades y de las expectativas que se tienen de ellos:	
<p>¿Cómo los empleados nuevos tienen conciencia de sus responsabilidades y de las expectativas que la gerencia tiene con respecto a ellos?</p> <p>¿Qué tan frecuente los responsables de las unidades operativas se reúnen con los empleados para revisar el desempeño del trabajo y las sugerencias para hacer mejoras?</p>	
Adecuación de las acciones tomadas como solución, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos:	
<p>¿Cómo responde la gerencia a las fallas para llevar a cabo las responsabilidades asignadas?</p>	

<p>¿La medida correctiva es adecuada? ¿Cómo entienden los empleados que un desempeño poco efectivo tendrá consecuencias correctivas?</p>	
<p>Grado al cual las políticas del personal abordan la adhesión a las normas morales y éticas:</p>	
<p>¿La integridad y los valores éticos son criterios de las evaluaciones de desempeño?</p>	
<p>Adecuación de las revisiones de los antecedentes de los candidatos a empleados, particularmente en relación con las acciones o actividades previas consideradas como inaceptables por la municipalidad:</p>	
<p>¿Existen candidatos con cambios frecuentes de empleo o, vacíos en sus historiales de empleo sujetos a un escrutinio particularmente profundo?</p> <p>¿Las políticas de contratación incluyen la investigación de los registros criminales?</p>	
<p>Adecuación de los criterios de mantenimiento y promoción de empleados y de las técnicas de recopilación de información (por ejemplo, las evaluaciones de desempeño) y la relación con el código de conducta u otros lineamientos de comportamiento.</p>	
<p>¿Cómo la gerencia ha garantizado que los criterios de promoción y de aumentos de salario se informan claramente, de manera que las personas saben lo que espera la gerencia antes de los ascensos?</p> <p>¿Cómo están relacionados los criterios para la promoción y los aumentos de salario, a la adherencia a las normas de comportamiento?</p>	

3.1.1.1.8. Compromiso con la Competencia de la Gerencia.

La confianza en esta área de los controles internos depende de la capacidad de la gerencia para demostrar la existencia de ciertos factores o elementos (políticas, procedimientos, características, atributos, etc.) que respaldan un compromiso a la competencia y al grado al que se implementen estos factores o elementos. Los aspectos a considerar para la evaluación de esta área son los siguientes:

La gerencia debe especificar el nivel de competencia necesaria para trabajos particulares y debe traducir los niveles deseados de competencia en conocimientos y destrezas requeridas.

PREGUNTA	RESPUESTA OBTENIDA
	COMENTARIOS
Descripciones formales o informales u otros medios de definición de tareas que comprendan trabajos particulares:	
¿Cómo la gerencia analiza, bien sea de manera formal o informal, las tareas en trabajos particulares, incluyendo la consideración de factores como el grado al cual las personas deben ejercer el juicio profesional y el grado de la supervisión relacionada?	
Análisis de la gerencia de los conocimientos y destrezas necesarias para realizar trabajos adecuadamente:	
¿Cómo la gerencia ha determinado el grado de conocimientos y destrezas necesarias para realizar trabajos particulares?; ¿Qué evidencia existente indica que los empleados parecen tener el conocimiento y las destrezas requeridas?	

3.1.1.2. COMPONENTE DEFINICIÓN DE RIESGOS.

3.1.1.2.1. Evaluación de Riesgos.

Con el propósito de identificar los riesgos claves, se recomienda que la municipalidad utilice un enfoque de “arriba hacia abajo” para el estudio de los mismos tomando en consideración los que se encuentren relacionados con las operaciones, lo cual requiere de un proceso continuo y dinámico de recolección, actualización y análisis de información, que brinde seguridad razonable sobre la cual se pueda basar la confianza de la entidad. Es por esta razón que los procedimientos de evaluación de riesgos deben estar complementados con pruebas de controles.

Los métodos que pueden utilizarse son:

- (a) Entrevistas a la gerencia y a otras personas dentro de la institución;
- (b) Procedimientos analíticos; y
- (c) Observación e inspección.

Se debe de considerar las condiciones que podrían impedir que la municipalidad logre sus principales objetivos: estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento. Aunque se comienza con estas amplias perspectivas, las cuales consisten en concentrarse en aquellos riesgos y las respuestas respectivas de la gerencia, que se relacionan con los objetivos de institucionales y que afectan los requerimientos para la emisión financiera.

3.1.1.2.2. Riesgo de la Gerencia.

A continuación se presentan los procedimientos sugeridos para ofrecer ejemplos prácticos del entendimiento, evaluación y validación de los riesgos de la gerencia.

- ✓ Entendimiento del nivel de autoridad y experiencia de los concejales o gerentes al evaluar el riesgo para la institución y su adecuación.
- ✓ El proceso de la gerencia es disciplinado y existe una metodología
- ✓ La alta dirección incluyendo al Concejo Municipal está involucrada en el proceso.
- ✓ Existe participación en las funciones relevantes – legal, salud y seguridad, impuestos, relaciones de comunicación con los ciudadanos, etc.
- ✓ Los encargados de la dirección de la municipalidad deben determinar si las partes responsables han entendido y ejercido sus tareas asignadas tal como se contempló. A fin de incentivar el pensamiento de riesgo dentro de la institución, para ello se podría:
 - Establecer y desarrollar una conciencia adecuada de riesgo entre los empleados.
 - Documentar de forma adecuada las consideraciones realizadas para el establecimiento de los objetivos y el proceso

de análisis de riesgo. Revisión de los objetivos de la institución y al nivel de la actividad de vez en cuando para establecer la relevancia continua y la uniformidad.

- La gerencia realiza reevaluaciones regulares de probabilidad de riesgos y de su impacto, etc.
- Los cambios en los factores internos y externos se han identificado adecuadamente en el informe formal de la gerencia al concejo, etc.

Métodos definidos para la comunicación de riesgos a través de la organización para evaluar si los riesgos reconocidos se han analizado adecuadamente y comunicado al cuerpo responsable.

- Los cambios en el ambiente de operaciones de la entidad se abordaron suficientemente en los altos niveles de la organización, de manera que se identificaron todas las implicaciones y los planes de acción adecuados que se formularon.
- Existen canales de comunicación para garantizar que los cambios significativos en los requerimientos de operaciones, de emisión de informes, legales o de cumplimiento se reportan adecuadamente a la alta gerencia, el concejo municipal, etc. (Por ejemplo, informes trimestrales, reuniones de operación, alertas, etc.).

La alcaldía debe evaluar la adhesión a las medidas de control establecidas (por ejemplo. El cumplimiento con los plazos para emisión de informes).

- Todas las actividades de operación de la municipalidad que se consideran significativas se monitorearon para garantizar el apego los objetivos, las estrategias, los planes operativos y los presupuestos establecidos.
- Todos los casos de incumplimiento de las políticas y procedimientos de la entidad se identifican, documentan y comunican al nivel de gerencia adecuado para garantizar que se hayan identificado los riesgos relacionados.

Estructura sugerida

La evaluación del riesgo puede abordarse utilizando la siguiente estructura, que incluye posibles áreas de enfoque:

¿Cómo se aplicó el control?	Uniformidad con la que se aplicó el control	¿Quién aplicó el control?
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de la gerencia es disciplinado y existe una metodología • Los niveles altos de la gerencia respaldan y participan en el proceso. • El proceso de establecimiento de objetivos está documentado. • El proceso de análisis de riesgo está 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y desarrollo de una conciencia adecuada entre los empleados. • Se revisaron los objetivos de la entidad y al nivel de la actividad de vez en cuando para establecer la relevancia continua y la uniformidad. • La gerencia realiza reevaluaciones regulares de probabilidad de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia incluyendo al concejo municipal está involucrada en el proceso • Existe participación en las funciones relevantes – legal, asuntos de salud y seguridad, impuestos, relaciones de comunicación, etc. • Las área de riesgo clave de la evaluación de la gerencia (basada en la probabilidad y exposición potencial)

<p>documentado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades de operación fueron monitoreadas para garantizar la adherencia a los objetivos, estrategias, planes operativos y presupuestos establecidos. • Todos los casos de incumplimiento de las políticas y procedimientos de la entidad, fueron documentados y comunicados al nivel adecuado de gerencia para garantizar que se identificaron los riesgos relacionados. 	<p>y de su impacto, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en los factores internos y externos se han identificado adecuadamente en el informe formal de la gerencia a los altos niveles de la municipalidad 	<p>se comunicaron al concejo municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en el ambiente de las operaciones se abordaron suficientemente en los altos niveles de la organización, de manera que se identificaron todas las implicaciones y los planes de acción adecuados que se formularon. • Existen canales de comunicación para garantizar que los cambios significativos en los requerimientos de operaciones, de emisión de informes, legales o de cumplimiento se reportaron adecuadamente a la alta gerencia, el concejo municipal (informes trimestrales, reuniones de operación, alertas, etc.)
--	--	--

3.1.1.2.3. Modelos de Efectividad de Controles por medio de La Matriz de Análisis de Riesgos.

Tomando en cuenta las Matrices de Riesgo, por cada unidad operativa de la municipalidad se considera el siguiente documento el cual servirá para realizar un análisis del riesgo identificado.

Como ejemplo se considera la unidad de Cuentas Corrientes, por medio de la matriz de riesgo de la unidad se desarrolla el siguiente ejemplo.

Ejemplo, matriz de riesgo unidad de Cuentas por Corrientes **(Anexo No. 4)**

Nombre de la Unidad:	Período Terminado
Responsable de la Unidad:	[Período terminado]
Preparado por:	Fecha
[Nombre]:	[Fecha]
	Referencia P/T
	[Referencia P/T]

Propósito

El propósito de esta herramienta es analizar los riesgos estratégicos de la institución y los correspondientes efectos potenciales sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, determinados durante la evaluación del control interno.,

Riesgos Estratégicos de la Institución

Entendimiento de los riesgos estratégicos del negocio			Efectos potenciales para los estados financieros			Proceso Involucrado
Descripción	Importancia del riesgo estratégico de la Institución	Discutido con y Razonamiento ¹⁶	Efectos potenciales para el logro de los objetivos institucionales	Importancia del efecto potencial para el logro de los objetivos institucionales	Razonamiento ¹	
[Inserte la descripción del riesgo por cada unidad operativa]				[S/NS]		

¹⁶ Proporcione la fuente de información, la fecha de discusión, el razonamiento y los efectos potenciales para los estados financieros únicamente para aquellos riesgos estratégicos del negocio que se consideren significativos.

3.1.1.3. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.

3.1.1.3.1. Entendimiento de las Actividades de Control.

Las actividades de control incluyen las siguientes:

1. Revisiones del desarrollo de operaciones
2. Procesamiento de información (incluyendo la aplicación y los controles generales de computación)
3. Controles físicos
4. Separación de obligaciones

Las actividades de control se encuentran generalmente en los procesos de transacciones que originan saldos de cuentas y divulgaciones. Estos procedimientos de transacciones son una sub-serie de lo que se considera que sean procesos más amplios de la municipalidad.

El diagrama a continuación puede ser útil para comprender cómo las actividades de control respaldan las aseveraciones relacionadas con los saldos de las cuentas y las divulgaciones de la información financiera de la alcaldía.

Ejemplo de diagrama de una de las fuente de ingresos de la municipalidad:

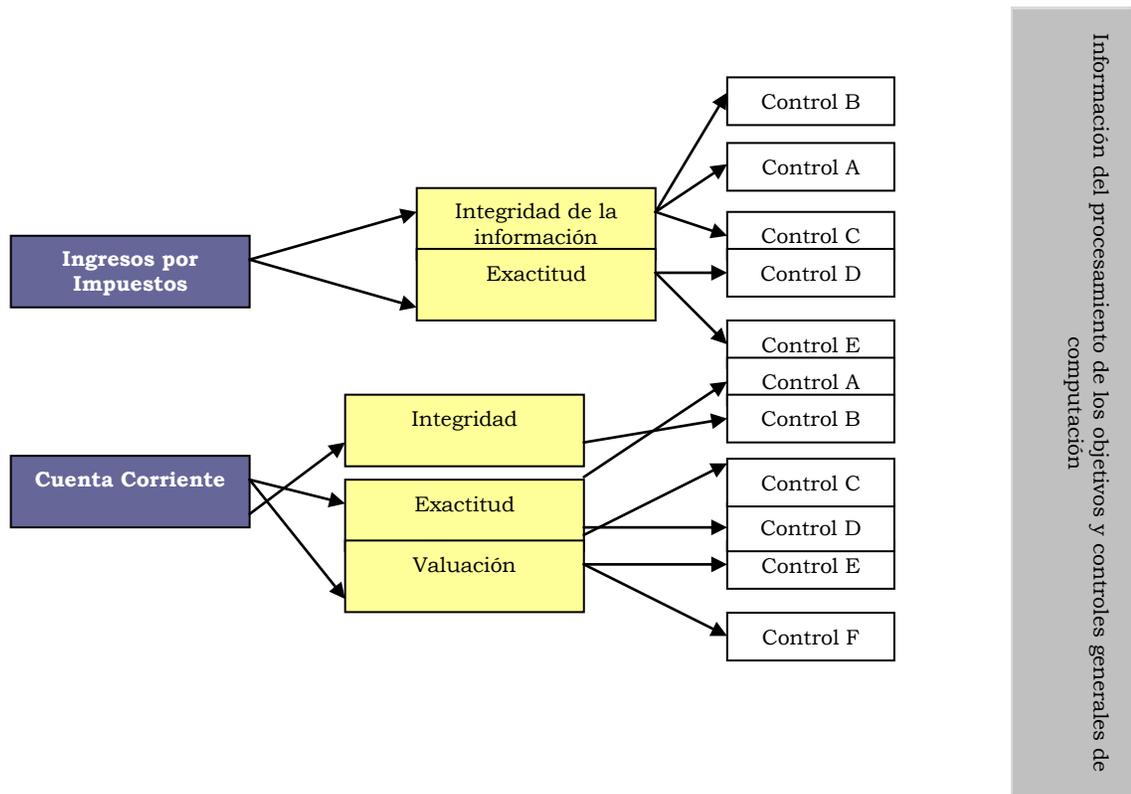


Figura 1. Relación entre las actividades de control y las aseveraciones de la información financiera

Es importante observar que este diagrama trata de ilustrar únicamente las aseveraciones de los reportes financieros que pueden ser relevantes. Además, se deben de conocer cuales son los controles principalmente relacionados a los sistemas y cuales no. Al entender las actividades de control, se debe poner énfasis en los controles diseñados para lograr los objetivos de procesamiento de información.

Es importante utilizar el conocimiento de los procesos de la municipalidad para obtener un entendimiento de las actividades de control. Para la evaluación de los controles de la municipalidad se debe considerar los siguientes aspectos:

- No se requiere un entendimiento de las actividades de control relacionadas con los tipos de transacciones, saldos de cuentas y divulgaciones en los reportes financieros o con cada aseveración que no sea relevante para los mismos.

Para la Municipalidad:

- Las autoridades de la municipalidad deben preocuparse por comprender y evaluar todas aquellas actividades de control que son relevantes, es decir, aquellas que individualmente o combinadas con otras podrían impedir o detectar y corregir errores significativos en la información generada por la entidad. Para llegar a esto se debe considerarse su relación con las aseveraciones de los estados financieros.
- Al hablar de actividades de control relevantes se trata de aquellas que generalmente están relacionados con la información financiera y las que persiguen el logro de los objetivos de la institución.

Para la Municipalidad.

- Es necesario verificar que tan adecuados y oportunos son los controles relacionados con la autorización, separación de obligaciones, revisiones

totales, salvaguarda y contabilización de los activos (incluyendo las conciliaciones del mayor general con los registros detallados para cuentas significativas).

- Los controles relacionados con las operaciones y cumplimiento de los objetivos son relevantes en la medida que se relacionan con la información que se utiliza para la toma de decisiones.

Para la Municipalidad.

- Los procedimientos de calidad (o cumplimiento) en los procesos de atención a los usuarios de los servicios que presta la comuna, así como la medición en la agilidad de respuesta a las solicitudes de dichos usuarios.
- Debe considerarse la presencia o ausencia de actividades de control generadas como resultado de la evaluación y entendimiento de los otros componentes de control interno.

Para la Municipalidad.

- Al realizar la evaluación se puede concluir que las actividades de control tienen poca probabilidad de ser efectivas, debido a que la cultura de control de la más alta dirección de la municipalidad no se ve comprometida con la aplicación y obediencia a la normativa.
- La gerencia podría identificar un número de actividades de control que la misma utiliza para abordar los riesgos.

El entendimiento y evaluación de los controles internos solamente se consigue explorando toda la organización de la entidad. Por tanto, normalmente es apropiado comenzar con la identificación de las revisiones de desempeño de los altos niveles (Niveles directivos) y, luego, considerar la extensión en otras áreas, esto se encuentra relacionado con el procesamiento de las transacciones, incluyendo las aplicaciones contables, el logro de los objetivos a nivel administrativo y los relacionados con el sistema por computadoras, con base en cómo la gerencia obtiene satisfacción.

Como mínimo, es necesario evaluar los siguientes aspectos como parte del componente.

- Los controles relacionados con los riesgos clave.
- Los relacionados con áreas de los estados financieros en las que la información no es suficiente y apropiada, por ejemplo, debido a que la información está disponible sólo electrónicamente.

3.1.1.3.2. Evaluación y Documentación de los Procesos Empleados por la Entidad.

Para este caso será más efectivo documentar el entendimiento del control interno para los procesos relevantes de la municipalidad utilizando las siguientes herramientas.

- Diagramas de mapeo
- Diagramas de flujo

Para que las mismas sean más efectivas será conveniente que tengan una descripción narrativa adicional.

3.1.1.3.3. Procesos de la Municipalidad.

El entendimiento de los procesos y de las actividades de control puede documentarse usando un modelo de flujograma de tres niveles, como se indica a continuación.

Diagrama de Flujo de Nivel 1:

- Visión general de la entidad (por ejemplo, Ingresos, Compras, Recursos Humanos, etc.) que fundamentan la información financiera y no financiera de la organización. Esta documentación puede lograrse mediante un diagrama de flujo, mapeo del diagrama o la matriz organizacional del nivel 1 y 2 (**Anexo No.5**).
- El mapeo es un método recomendado para registrar cómo los sistemas de información subyacentes generan información financiera o información no financiera relevante, para señalar el vínculo que existe entre la información de la gerencia, estados financieros y los procesos de la alcaldía y para habilitar la infraestructura de sistemas, aplicaciones y ambientes de computación, que inician, registran y procesan la información.

Diagrama de Flujo Nivel 2:

- 1- La división de los procesos de la entidad en los sub-procesos claves (para ingresos, los sub-procesos pueden ser el registro de los

comprobantes de cobro, recibos de efectivo, etc.). Esta evaluación puede efectuarse mediante un flujograma con una descripción de respaldo.

Diagrama de Flujo Nivel 3:

- 1- La división de los sub-procesos en las transacciones claves y descripción del flujo detallado de cómo se inician, procesan y registran las transacciones, incluyendo los controles que funcionan dentro del respectivo sub-proceso. El entendimiento y documentación del mismo, puede lograrse mediante un flujograma con una descripción redactada de respaldo.

3.1.1.3.4. Uso de los Flujogramas.

Cuando la municipalidad no cuenta con documentación que puede considerarse adecuada para fines de la evaluación de control interno, se requiere del uso de los flujogramas y las redacciones de respaldo para documentar el entendimiento y evaluación de los procesos complejos de la institución.

Para que la evaluación de la municipalidad sea adecuada, esta debe:

- ✓ Permitir identificar claramente los controles relevantes.
- ✓ Tener un nivel adecuado de detalles (por ejemplo, no debe ser tan detallada hasta el punto en que no sea eficiente para el uso y revisión)

Al planificar cuáles sistemas deben documentarse en forma de flujogramas debe tomarse en cuenta la probabilidad de que ocurran cambios significativos

de los sistemas en el corto plazo y de que se implementen sistemas con flujogramas nuevos o con cambios significativos.

Por lo tanto si la municipalidad no cuenta con sistemas complejos, entonces es suficiente una narrativa para documentar el entendimiento del control interno.

3.1.1.3.5. Desarrollo de Flujogramas.

Los flujogramas son utilizados para documentar el detalle de los procesos, sub-procesos, transacciones y controles de la municipalidad.

Los beneficios obtenidos por utilizarlos se describen a continuación:

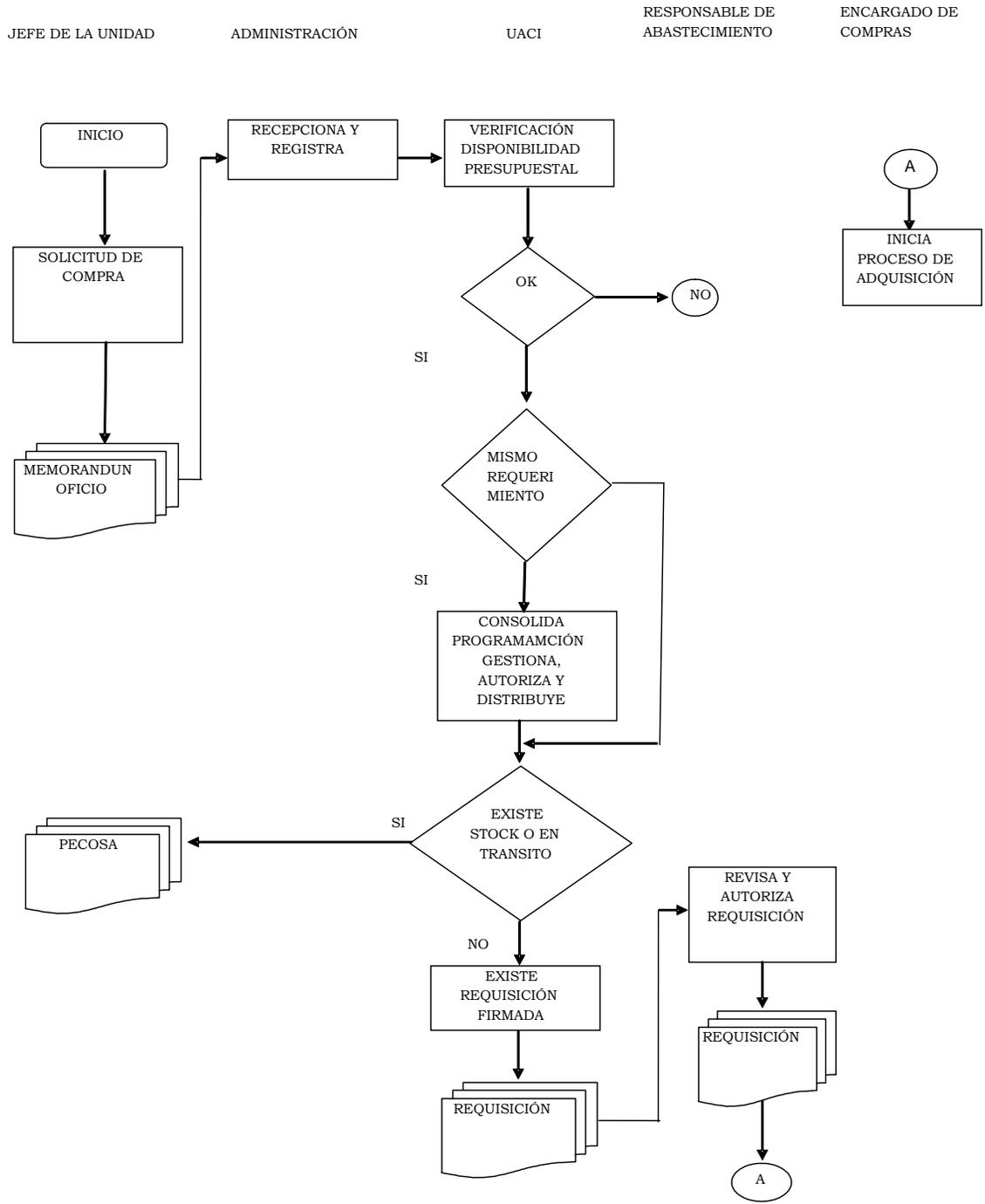
- Mayor calidad del entendimiento de los procesos/controles de la municipalidad y mayor calidad de la documentación.
- Brindar respaldo para las introducciones de nuevos procesos o procedimientos.
- Es más rápido y fácil para revisar.

Para la obtención de estos beneficios, es importante que los mismos presenten las siguientes características:

- Sean claros, simples y concisos
- Demuestren la secuencia cronológica de los eventos
- Identifiquen claramente los controles

- Indiquen claramente quién está aplicando los controles (para determinar la separación de las tareas)
- Hagan un uso sensible de la redacción, con las referencias adecuadas, para brindar explicaciones adicionales
- Hagan un uso correcto de los símbolos estándares.

Ejemplo de Flujograma del Proceso de Compra en la Alcaldía.



3.1.1.3.6. Documentación de Asientos Contables.

Deben estar debidamente soportados por la documentación apropiada y para seguir la correlatividades de las operaciones se puede incluir el código especial al asiento.

3.1.1.3.7. Mapeo de Procesos de Información Tecnológica.

Esta herramienta permite identificar como se interrelacionan las cuentas de los reportes financieros, con los sistemas informáticos utilizados por la municipalidad.

A continuación se muestra un ejemplo de mapeo:

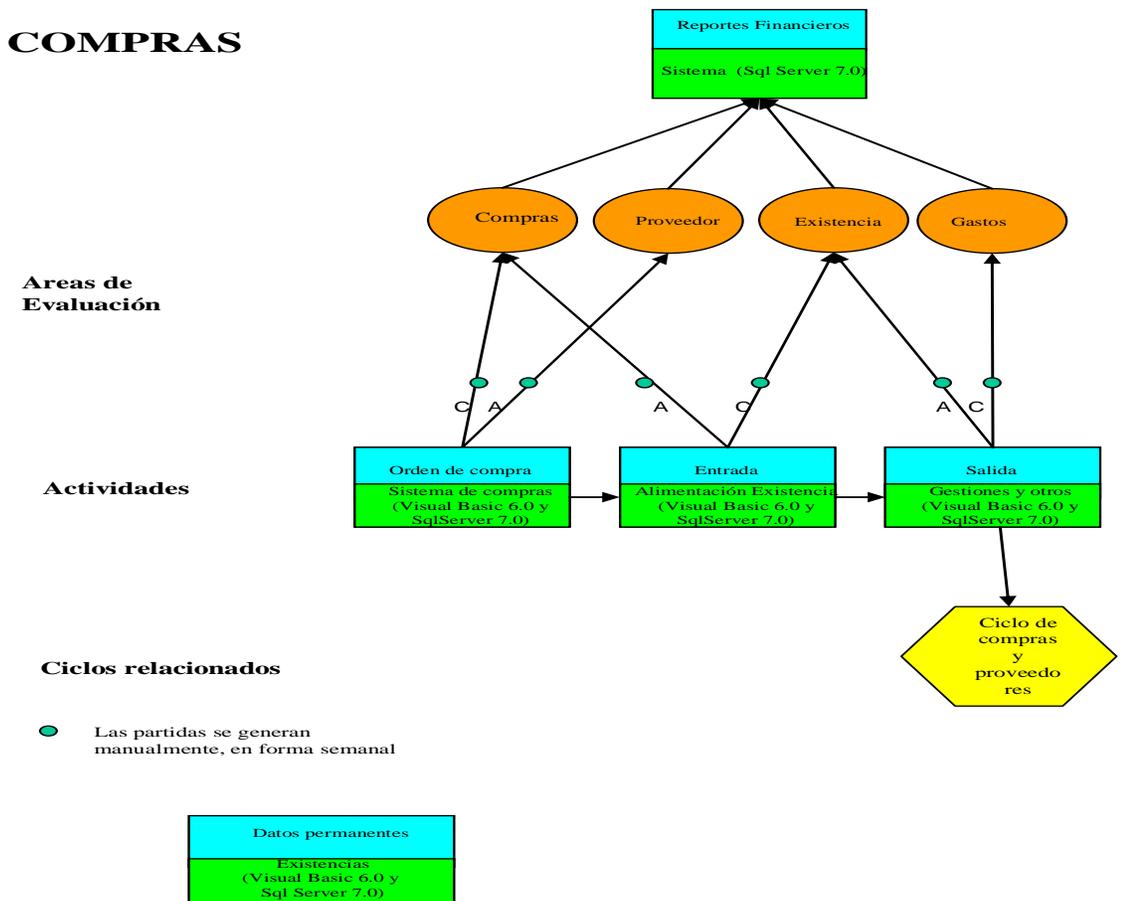


Figura 3. Ejemplo de mapeo para un proceso operativo

Puede notarse que el mapeo es una herramienta de mucha utilidad si se desea evaluar como se relacionan los controles de los sistemas con la información generada por la alcaldía.

3.1.1.3.8. Realización de un Examen “paso a paso”.

Otra herramienta que permite evaluar las actividades de control son los conocidos exámenes paso a paso”.

Este tipo de examen es extremadamente útil cuando se desea obtener un alto grado de confianza en los controles para:

- ❖ Procesos de la municipalidad considerados como complejos
- ❖ Procesos que involucran cuentas que son susceptibles al fraude, y
- ❖ Sistemas y procesos nuevos o con cambios significativos.

La complejidad de un proceso depende de la complejidad de los sistemas que lo soportan y de los controles manuales.

Algunos indicadores de un proceso complejo pueden ser:

- ✓ Soportado por un sistema complejo
- ✓ Número de actividades o controles en el proceso
- ✓ Controles que son aplicados frecuentemente o sobre la base de tiempo real
- ✓ Controles manuales que requieren un nivel significativo de juicio o experiencia para aplicarse, y

- ✓ Procesos que requieren autorización en múltiples niveles o en múltiples divisiones o localidades.

Guía para la implementación de un Examen Paso a Paso o Walkthrough como se denomina en ingles.

Paso 1 – Obtener y revisar la información de la Administración

Para cada proceso seleccionado para aplicar un seguimiento de paso a paso (walkthrough) obtener (si está disponible):

- Controles significativos identificados por la institución y los propietarios de los controles.
- Cualquier documentación de la institución del proceso en forma de flujograma o narrativa.
- Cualquier examen realizado por la entidad.
- Contactos identificados de la municipalidad.

Ejemplo: Recopilar toda la información relacionada con los controles de la municipalidad por medio de manuales de operación.

Paso 2 - Entender las transacciones rutinarias y no rutinarias

Al revisar la documentación, determinar:

- Volumen de transacciones por medio de cada tipo de transacción
- Aplicaciones y Sistemas que soportan las transacciones

- Procesos automatizados y manuales requeridos para completar las transacciones

¿Qué procesos existen para las transacciones que caen fuera del flujo de procesamiento normal?

Ejemplo: Elaboración de narrativas en donde se exponga todo lo relacionado con la compra de activo fijo.

Paso 3 – Desarrollar el plan del Examen Paso a Paso

Con base en el entendimiento de las transacciones significativas:

Desarrollar un plan de Exámenes a realizar

Paso 4 – Seleccionar al menos una de cada transacción

Con base en el entendimiento de:

- Procesos y controles identificados en el paso 1, y
- Tipos de transacciones identificados en el paso 2.

Seleccionar por lo menos una de cada transacción significativa que permita revisar todos los controles necesarios para evaluar el proceso.

Paso 5 – Cotejar las transacciones seleccionadas durante el proceso con los Libros mayores de los reportes financieros

- Cotejar las transacciones seleccionadas durante el proceso desde el origen y hasta su registro en el Libro Mayor
- Validar los controles identificados en los pasos anteriores

- Responder a las 6 preguntas (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué) sobre el control
- Enfocarse en el inicio, registro, procesamiento e información

Paso 6 – Examinar la documentación adecuada de soporte

Identificar y documentar la evidencia examinada para soportar la terminación del examen y el entendimiento y evaluación de los controles.

Paso 7 - Documentar el examen paso a paso

Documentar los pasos tres a seis en la matriz del Examen Paso a Paso. La misma puede ser utilizada para registrar el trabajo realizado en los walkthroughs y la evidencia examinada los controles descritos. La estructura sugerida para esta matriz es como sigue:

Proceso de la Operación:					
Referencia	Procedimiento de Walkthroughs diseñado	Evidencia Examinada	Controles Claves (si / no)	Riesgos claves identificados (si / no)	Reportable a la administración (si / no)

Los elementos clave a documentar son:

- Transacción seleccionada
- Proceso/control evaluado
- Pruebas realizadas
- Documentación retenida

Ejemplo:

Compra de Activo Fijo.

Proceso de la Operación:					
Referencia	Procedimiento de Walkthroughs diseñado	Evidencia Examinada	Controles Claves (si / no)	Riesgos claves identificados (si / no)	Reportable a la administración (si / no)
	-Verificación documental.	Factura.	Se requiere según la adquisición directa de tres cotizaciones de proveedores para la compra de activo fijo.	No se encuentran las tres cotizaciones.	Si
	-Comparación información financiera con controles extracontables	Reportes generados del sistemas de activo fijo	El sistema impide que el registro se duplique	Se identificaron diferencias entre el reporte extracontable y la información financiera.	Si

Paso 8 - Resumir las debilidades de control

- Resumir cualquier debilidad.
- Reportar a la Administración de manera oportuna
- Evaluar el impacto en las operaciones que realiza auditoria interna.

Ejemplo:

Elaboración de un informe dirigido al consejo municipal en donde se establezcan aquellas debilidades que afecten el cumplimiento de los objetivos.

Esquema del desarrollo de un Examen Paso a Paso

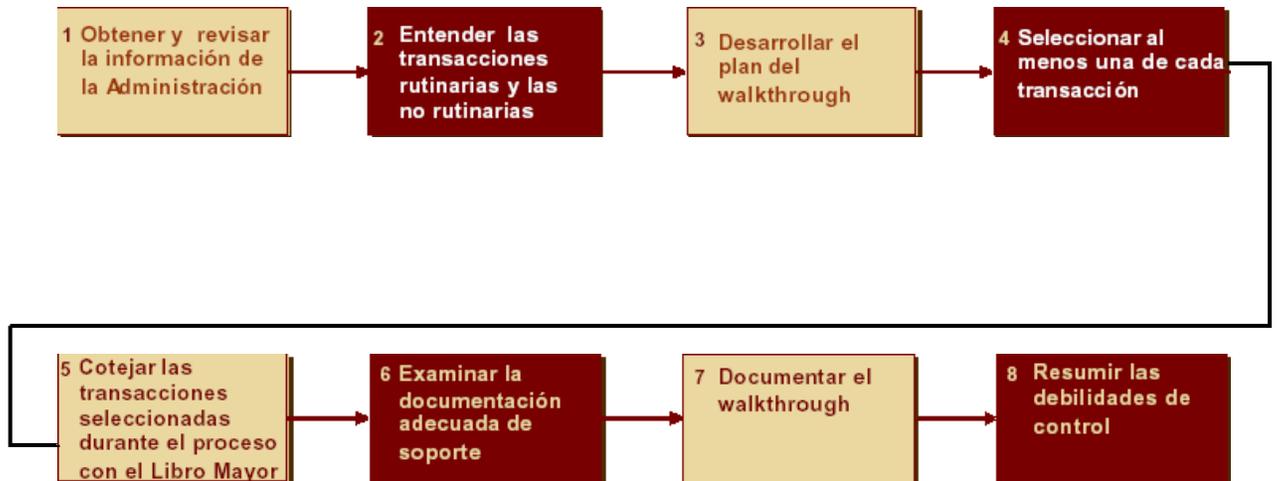


Figura 4. Esquema del desarrollo de un Examen paso a paso (Walkthrough)

3.1.1.4. COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

3.1.1.4.1. Asuntos que se deben considerar - Información y Comunicación.

Es necesario comprender y documentar cómo se explican los estados financieros y cómo está descrita la información de la gerencia para los procesos de la municipalidad, al igual que las transacciones, los sistemas y los ambientes de computación.

Se debe evaluar el impacto que podría tener la información y comunicación particularmente la relacionada con los Sistemas de Información y Tecnología incluyendo el impacto de los problemas conocidos y los cambios de sistemas y, cómo la entidad ha respondido a los riesgos que surgen, así como la identificación de los asuntos que se deben informar al Concejo Municipal.

En el caso de que los controles de las operaciones que se realizan en la municipalidad fueran relevantes, se deben en primer lugar conocer los controles utilizados para la comunicación especialmente en los niveles altos de la institución.

3.1.1.4.2. Los aspectos a considerar al evaluar los controles sobre el área de información y comunicación de la Municipalidad son los siguientes:

a. Identificación y documentación de procesos, sistemas y ambientes informáticos.

Se debe responder el siguiente cuestionario:

- ¿Cuáles son las unidades de manejo clave?
- ¿Cuáles son los procesos principales?
- ¿Cuáles áreas claves de los estados financieros son sistemas derivados predominantemente? Es decir, qué las transacciones que forman parte del área de los estados financieros se realizan electrónicamente)
- ¿Cómo las áreas clave de los reporte financieros están vinculadas a los procesos de la municipalidad?
- ¿Cuáles transacciones se realizan dentro de los procesos significativos?
- ¿Cómo se inician estas transacciones? (¿Se inician electrónicamente?)
- ¿Cuáles son los sistemas y tecnologías que respaldan las actividades dentro de estos procesos?
- ¿Cómo la gerencia obtiene satisfacción con respecto a la integridad y exactitud de las entradas y salidas de los sistemas subyacentes?
- ¿Qué ambientes de computación utiliza la alcaldía para respaldar sus sistemas de actividades? ¿Cuáles son las locaciones principales de procesamiento por medio de sistema? ¿Cuáles son los ambientes principales de plataforma tecnológica?

- ¿Cómo fluyen las transacciones en los sistemas subyacentes al sistema del mayor general de la institución?
- ¿Cuáles son las conexiones en redes externas clave (por ejemplo, EDI, EFT, Internet, Red privada virtual, Red inalámbrica, etc.) y, para qué se utilizan?
- ¿Existen componentes de los sistemas o de tecnología adquiridos externamente – entera o parcialmente?

b. Identificación y documentación de las sub- transacciones y los procesos

Se debe considerar, por ejemplo, los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los sub- procesos que comprenden los procesos? Este es el nivel al cual la gerencia de la municipalidad establece los procedimientos y controles contables específicos. Por ejemplo, las prestaciones de los servicios relacionados con la municipalidad, los recibos de efectivo por cobranzas de impuestos podrían ser dos sub- procesos distintos que conformen el proceso de ingresos.

c. Impacto de los sistemas de información

Se debe considerar, por ejemplo, los siguientes puntos:

- ¿Existen debilidades en los controles sobre los sistemas de información y tecnología de las operaciones que pudiera socavar la confianza en la información de la gerencia?

- ¿Existen indicativos de problemas fundamentales con respecto a la calidad de la información de la gerencia, que pudiera socavar la confianza en los controles y, por lo tanto, evitar la confianza en la información de la gerencia?
- ¿Existe alguna debilidad de control que debería informarse a la más alta jerarquía dentro de la municipalidad?

3.1.1.4.3. Información.

La información es identificada, recopilada, procesada y reportada por los sistemas la misma incluye los aspectos importantes de las actividades propias de la naturaleza de la institución, datos económicos e información reguladora obtenida de fuentes externas, así como la generada internamente.

A fin de evaluar de forma adecuada el componente de Información, se debe considerar lo siguiente:

- Efectividad de la información interna y externa al proporcionar a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la entidad referente a los objetivos establecidos. Por ejemplo, se debe considerar:
 - ¿Cuáles son los mecanismos establecidos para obtener información externa relevante sobre las condiciones del mercado, los programas de los competidores o los desarrollos reguladores y los cambios económicos?
 - ¿Qué tan importante es la información generada internamente para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la

información relativa a los factores importantes de éxito, identificados y reportados regularmente?

- ¿Qué garantiza que la información, que los gerentes necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades, les sea reportada?
- Información suministrada a las personas correctas con detalles suficientes y a tiempo para permitirles llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva y eficiente. Por ejemplo, se debe considerar:
 - ¿Qué garantiza que los gerentes reciban la información analítica que les permita identificar cuáles son las medidas necesarias que se deben tomar?
 - ¿Qué garantiza que se suministre la información al nivel adecuado de detalle para los diferentes niveles de la gerencia?
 - ¿Cómo se resume la información adecuadamente, de manera que esta sea pertinente y a la vez permita una inspección de los detalles necesarios, en lugar de ser sólo “un mar de información”?
 - ¿Qué garantiza que la información está disponible en una base de tiempo para permitir el monitoreo de los hechos y actividades (internos y externos) y una rápida reacción para los factores económicos y los asuntos de control?

3.1.1.4.4. Comunicación.

La comunicación es inherente al procesamiento de la información y se realiza en un sentido más amplio, abordando las expectativas y responsabilidades de las personas y grupos. La comunicación efectiva debe producirse en los niveles superiores, inferiores y en toda la organización y con las partes externas a la organización.

Al evaluar el componente de control de la comunicación debe evaluarse:

- Efectividad con la que se comunican las obligaciones y responsabilidades de control de los empleados. Por ejemplo, se debe considerar si:
 - Vías de comunicación sesiones formales e informales, de adiestramiento reuniones y supervisión en el trabajo – son suficientes al efectuar la comunicación.
 - Los empleados conocen los objetivos de su propia actividad, es decir, cómo sus obligaciones contribuyen al logro de estos objetivos.
 - Los empleados entienden cómo sus obligaciones afectan y son afectadas por las responsabilidades de otros empleados.
- Establecimiento de los canales de comunicación para las personas que reportan las incorrecciones que se sospechan. Por ejemplo, se debe considerar si:

- Existe una vía para comunicar a los niveles superiores a través de alguien que no sea la persona superior directa.
- Se permite el anonimato
- Los empleados realmente utilizan los canales de comunicación.
- Se les proporciona una seguridad a las personas que reportan las incorrecciones sospechosas y están protegidos contra las represalias.
- Grado al cual las partes externas han sido informadas de las normas éticas de la entidad. Por ejemplo, se debe considerar si:
 - La gerencia entrega comunicaciones importantes a las partes externas acordes con la naturaleza e importancia del mensaje. Por ejemplo, la autoridad máxima de la municipalidad explica periódicamente por escrito las normas éticas existentes a las partes externas.
 - Los proveedores y otros conocen las normas éticas de la entidad y las expectativas con respecto a las acciones al tratar con la institución.
 - Se refuerzan estas normas en los tratos rutinarios con las partes externas

- Acción de seguimiento adecuado y oportuno por parte de la gerencia producto de las comunicaciones recibidas por la entidad reguladora y otras partes externas. Por ejemplo, se debe considerar:
 - Si el personal es receptivos para responder a los problemas referentes a servicios y otros asuntos, y si estos informes se investigan y se procede en consecuencia.
 - El personal adecuado, independiente de las personas involucradas en las transacciones originales, procesa las quejas.
 - Se tomas las medidas adecuadas y existe una comunicación de seguimiento con las fuentes originales.
 - La alta gerencia está conciente de la naturaleza y cantidad de quejas.

El entendimiento y evaluación de los controles de información y comunicación, implica el comprender su naturaleza, así como la evaluación del diseño y determinación de la implementación de éste.

La evaluación del diseño de un control implica la consideración de que el control sea capaz de, o contribuya a la efectividad de otros componentes del control interno al - prevenir efectivamente, o detectar y corregir errores materiales.

La implementación de un control significa que el control existe y que la institución lo está utilizando.

Puede evaluarse ésta área del control a través de la observación de la aplicación de controles específicos, la inspección de documentos e informes y el rastreo de transacciones que correspondientes a la información financiera.

3.1.1.4.5. Uso de las Matrices Organizacionales para la Evaluación del Componente Información y Comunicación.

Se puede utilizar un nivel de matriz organizacional cuando se desee describir las unidades de manejo y los procesos de operaciones para los informes de manejo relevantes generados.

Existen dos niveles de matriz organizacional cuando se desee describir la información de manejo, al nivel de una unidad de la municipalidad, para las categorías de los estados financieros (es decir, conciliar los números) y también, cuando se quiera documentar los procesos y sistemas de actividades que respaldan estas categorías del estado financiero.

Puntos de enfoque cuando se considere la información de manejo

- Los informes principales que utiliza la gerencia para obtener satisfacción en las operaciones.
- Los responsables de la elaboración de los informes, por ejemplo: los gerentes, el procesamiento central, otros.
- La forma en la cual se preparan estos informes. Por ejemplo: información regular proveniente del sistema del mayor general para la información de los tributos recolectados, a través del uso de una herramienta de informe o trasvasando la información a hojas de cálculo.

- La fuente de la información. Por ejemplo: base de datos, de la tributación recolectada, mayor general y auxiliares, presupuestos, hojas de cálculo u otras fuentes.
- La trayectoria técnica a través de la cual fluye la información. Por ejemplo: sistemas contables, bases de datos, Internet, EDI, Redes virtuales privadas, redes inalámbricas.

Matriz organizacional Nivel 1 (Anexo No. 5)

A fin de describir el primer nivel en la matriz organizacional se debe identificar:

- Las unidades de manejo y procesos que respaldan estas unidades.
- Las personas involucradas y la interrelación entre éstas.
- Cuál es la información que la gerencia utiliza para obtener satisfacción en las operaciones.

A continuación se presentan algunas preguntas guía para ayudar en la documentación el primer nivel de la matriz organizacional:

Unidades de manejo y procesos de operaciones

- ¿Cómo está estructurada la entidad?
- ¿Cómo está agrupada la entidad para fines de manejo (por ejemplo, por procesos, área geográfica, funciones)?
- ¿Estas unidades de manejo generan su propia información financiera?

- ¿Cuáles procesos tiene la entidad?
- ¿Los procesos están centralizados o se manejan por separado dentro de las unidades de manejo?
- ¿Cuáles son los sistemas de contabilidad clave que respaldan estos procesos?

Personal.

- ¿Quién es responsable por cada unidad de manejo, y cuál es el alcance de su responsabilidad?
- ¿Quién es responsable por el manejo de cada proceso de la municipalidad?
- ¿Quién toma las decisiones sobre los asuntos operacionales?

Manejo de la información.

- ¿Qué sistemas de información tiene la entidad y cómo están estructurados?
- ¿Quién es responsable de la revisión y aprobación de estos sistemas?
- ¿Quién es responsable de la elaboración de estos informes y a quién se distribuyen éstos?
- ¿En qué consisten estos informes? ¿Con que frecuencia se realizan estos informes y cuando se realizan?

Matriz organizacional Nivel 2 (Anexo No.6)

Se debe vincular cualquier información de manejo al balance de comprobación, al mayor general o a los estados financieros

Algunos factores que pueden servir de guía son los siguientes:

- La alcaldía tiene un esquema o resumen del vínculo entre la información de manejo y los estados financieros en sí. Si la municipalidad no tiene este esquema o resumen, debe documentarse que se desarrolló ó se recomendó que se le ayudara a desarrollar un esquema o resumen.
- Cómo está vinculada la información de manejo y los estados financieros. Por ejemplo: La información se generó a partir de sistemas contables comunes, el vínculo está automatizado.
- Ajustes entre la información de manejo y los estados financieros. Razones de dichos ajustes y los controles aplicados en el monitoreo de los mismos.
- Conocimiento de la gerencia sobre si ¿la información de manejo está reflejada en los estados financieros?
- Indagar sobre qué información en los estados financieros no está incluida en la información de manejo. Por ejemplo: información detallada de divulgación.

Evaluación de los controles sobre los sistemas de información y el manejo de la tecnología

Para determinar que puede depositarse confianza en los controles de esta área, se podría probar la operación efectiva de estos controles junto con esta evaluación.

Para el caso, es necesario considerar lo siguiente al evaluar los controles relacionados con los sistemas de información y el manejo de la tecnología:

Compatibilidad de los sistemas de información y las iniciativas tecnológicas

La gerencia debe asegurarse de que se establezcan las rutinas adecuadas para compaginar los sistemas de información y las iniciativas de la función de tecnología para la estrategia y objetivos generales de la municipalidad. Para el caso pueden considerarse los siguientes aspectos:

- La opinión de la gerencia con respecto al rol de los sistemas de información y de la tecnología en el cumplimiento de los objetivos
- Participación de los encargados del soporte de sistemas en el proceso de revisión y refinamiento de la estrategia y objetivos generales de la entidad, junto con otros representantes de la gerencia.
- La estrategia de tecnología y sistemas de información
- Garantía por parte de la gerencia que los sistemas de información respaldan la estrategia y procedimientos de la municipalidad.

- Tecnología y sistemas de información específicos existentes. Responsables de los mismos y a quién (es) van dirigidos.
- Comparaciones realizadas por la gerencia de la tecnología y los sistemas de información con los de otras organizaciones similares
- Manera en que se determina y controla el presupuesto para la tecnología y los sistemas de información.

Capacidad para proporcionar valor.

La capacidad de la función de sistemas de información y tecnología para proporcionar valor adecuadamente a la municipalidad se basa en la preparación e idoneidad. A fin de evaluar estos puntos es necesario considerar:

- La organización de la función de tecnología y sistemas de información
- Responsabilidad por la identificación y manejo de los cambios de los procesos que se producen por los cambios en la tecnología
- Cambios significativos durante el año
- Cuál director tiene la responsabilidad de la tecnología y los sistemas de información, en caso de estar centralizados. Reportes del jefe de tecnología y sistemas de información a las instancias jerárquicas adecuadas.

- Forma en que se determinan y se compaginan las prioridades de la tecnología y sistemas de información con la estrategia y prioridades de la entidad
- Forma en que se definen los roles y responsabilidades dentro de la función de tecnología y sistemas de información.
- Forma en que se evalúan los proyectos en los que está envuelta la inversión en sistemas informáticos mediante métodos de evaluación de beneficios económicos razonables y adecuados.
- Capacidad para entregar proyectos de tecnología y sistemas de información. Políticas establecidas de manera formal para el servicio del usuario.
- Forma en que la entidad garantiza que el desarrollo de la tecnología y sistemas de información refleja adecuadamente las necesidades de los usuarios
- La percepción que tienen los usuarios de la tecnología y sistemas de información
- Manera en que la gerencia evalúa la percepción de los usuarios con respecto a la tecnología y los sistemas de información. Existencia de un sistema formal de manejo de problemas.

- Medidas existentes para la calidad de la tecnología y sistemas de información. Comparación de estas medidas con la actitud general hacia la calidad en la entidad.
- Actitud hacia la seguridad de la tecnología y sistemas de información reflejada en la cultura general de la entidad.
- Existencia de actividades significativas de tecnología y sistemas de información fuera de la función de tecnología y sistemas de información.

Tecnología.

A fin de hacer más efectivo el uso de la tecnología, ésta debe compaginarse con las necesidades de la municipalidad. Deben considerarse como mínimos los siguientes puntos con respecto a los requerimientos de tecnología de la entidad:

- Dependencia en los proveedores de tecnología y sistemas de información
- Existencia de mecanismos para evaluar continuamente la evolución de la tecnología
- Existencia de una manera de compaginar las evaluaciones con una estrategia de tecnología y sistemas de información
- Red y estructura de comunicación rigurosa y refleja adecuadamente las necesidades de la entidad
- Estrategias para actualizar la tecnología cuando sea necesario

- La evaluación actual refleja las necesidades actuales. Aumento de la dependencia en el futuro. Problemas de seguridad relacionados con las telecomunicaciones consideradas.

Personal.

El personal de la función de tecnología y sistemas de información es un recurso importante. Los puntos a considerar en este campo son los siguientes:

- Procedimientos mediante los cuales se formulan los incentivos de la gerencia de tecnología y sistemas de información
- Métodos de evaluación de esta unidad.
- El personal de tecnología y sistemas de información está conciente de las actividades y sistemas de información, así como de los objetivos y estrategia de tecnología.
- Cantidad de personal y sus destrezas están de acuerdo con las necesidades de la municipalidad.
- Dependencia en el personal clave
- Cantidad de la tecnología y sistemas de información es mantenida por los usuarios. Tienen éstos el conocimiento para ejercer su propiedad en la tecnología y sistemas de información.

Sistemas.

Los procesos de la municipalidad normalmente son respaldados por sistemas específicos. Por lo general, éstos son una parte principal de la capacidad de la institución para funcionar adecuadamente, incluyendo el procesamiento de transacciones e información. La gerencia debe garantizar que se establezcan rutinas adecuadas para compaginar los sistemas a la estrategia y objetivos.

Los siguientes aspectos deben ser de especial consideración:

- Capacidad de adaptación en la aplicación de un portafolio a las necesidades de la alcaldía.
- Los sistemas cumplen con las necesidades de información de la alta gerencia.
- Costos de mantenimiento, personal, soporte, desarrollo, etc., para mantener en funcionamiento las aplicaciones diariamente.
- Tiempo de estos sistemas. Necesitarán mejoras o reemplazos en el futuro cercano.
- Dependencia en los proveedores de mantenimiento. Responsabilidad por estas aplicaciones. Conocimientos suficientes.
- Adecuada segregación de responsabilidades para las aplicaciones.
- Exactos y utilidad de los sistemas de información para la municipalidad.

- Opinión que la función de tecnología y sistemas de información y los usuarios tienen de los sistemas.
- Demandas de la alcaldía que no cubren los sistemas existentes. Proyectos dirigidos a estas demandas no cumplidas. Utilización de sistemas que pueden descartarse.

Problemas conocidos:

- Forma en que la gerencia obtiene información sobre cualquier problema que se presente con los sistemas
- Existencia de problemas significativos o deficiencias en la funcionalidad provista por los sistemas. Procedimientos de resolución
- Fallas operativas significativas, incidentes de seguridad o problemas de corrupción de información. Respuesta de la gerencia a este problema y cómo obtuvieron satisfacción de la solución.
- Informes emitidos por la función de auditoría interna u otras partes sobre aplicaciones específicas referidas a cualquier problema conocido con esos sistemas
- Problemas comunes reportados por los sistemas de manejo de problemas

3.1.1.4.6. Deficiencias de la Información.

Las deficiencias del control interno deben ser reportadas a los niveles superiores, y algunos asuntos deben ser reportados a la alta gerencia e inclusive al Concejo Municipal.

Existencia de un mecanismo para recolectar y reportar las deficiencias de control interno identificadas. Por ejemplo,

- Forma de informar a la gerencia sobre las deficiencias de control interno tanto de las fuentes internas como de las fuentes externas (por ejemplo, usuarios, proveedores, auditores, corte de cuentas), y que provienen del monitoreo continuo o de evaluaciones separadas.

Adecuación de protocolos de emisión de información. En este sentido debe considerarse:

- Procedimiento para reportar las deficiencias a la persona directamente responsable por la actividad y a una persona al menos un nivel más alto.
- Forma de reportar los tipos específicos de deficiencias a la alta gerencia y al Concejo Municipal.

Adecuación de medidas de seguimiento. Tales como:

- Garantizar que las transacciones o sucesos identificados serán corregidos.
- Proceso documentado que esté disciplinado. Funcionamiento adecuado durante el transcurso del tiempo de dicho proceso.

- Investigación de las causas subyacentes del problema
- Seguimiento existente para garantizar que las medidas correctivas tomadas sean las más adecuadas.

3.1.1.4.7. Confiabilidad de la Información.

Alcance al cual la gerencia supone que la información usada para hacer el monitoreo es precisa. Por ejemplo,

- Fuentes de información en las que confía la gerencia y cuáles usa para las actividades de monitoreo de la entidad
- Base sobre la cual la gerencia considera que la información es suficientemente confiable para fines de monitoreo.
- Garantía de que la información brinda una base confiable y que esta es suficientemente detallada cuando trata de hacer uso de la información de la entidad producida para actividades de monitoreo, tales como informes de auditoría interna.

La evaluación del monitoreo de los controles en el nivel de la entidad implica evaluar su diseño y determinar si este ha sido implementado:

- Evaluar el diseño de un control implica si el control es capaz de prevenir efectivamente, contribuye con la efectividad de otros componentes del control interno para prevenir efectivamente, o detecta y corrige, errores materiales.

- La implementación de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando.

3.1.1.5. COMPONENTE MONITOREO.

3.1.1.5.1. Asuntos que deben ser considerados – Monitoreo de los Controles

Entender y evaluar el monitoreo de los controles de la institución en la unidad de gerencia u otros niveles de la entidad, abarca entre otros aspectos:

- Actividades de monitoreo continuo
- Evaluaciones separadas;
- Efectividad del proceso de la institución para garantizar la información adecuada de las deficiencias a la alta gerencia y cuando sea necesario, a las personas encargadas de la gobernabilidad.
- Confiabilidad de la información relacionada con las actividades de monitoreo de la institución.

Como parte de la evaluación, debemos considerarse lo siguiente para cada área mencionada:

3.1.1.5.2. Evaluaciones Separadas.

Es útil observar el sistema de control interno, haciendo énfasis directamente en la efectividad del sistema. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas por parte de la entidad dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos, y de los procedimientos de monitoreo continuos.

Alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas del sistema de control interno. Por ejemplo:

- Identificación por parte de la gerencia de todas las partes apropiadas del sistema de control interno. Evaluación de éstas partes identificadas.
- Las evaluaciones son conducidas por parte del personal que tiene las destrezas requeridas
- Forma en que la gerencia demuestra que el alcance, amplitud de la cobertura y frecuencia de las evaluaciones son adecuados.
- Adecuación del proceso de evaluación. Por ejemplo,
 - Entendimiento suficiente de las actividades de la entidad por parte del evaluador de los controles.
 - Obtención por parte de la gerencia de entendimiento de la manera en que se supone que trabaje el sistema y cómo trabaja realmente.
 - Proceso de la gerencia para hacer un análisis y usar los resultados de la evaluación en comparación con los criterios establecidos

- Metodología de evaluación lógica y adecuada. Por ejemplo,
 - Listas de verificación, cuestionarios u otras herramientas
 - Reuniones del equipo de evaluación para planificar el proceso de evaluación y garantizar un esfuerzo coordinado y la frecuencia con que se realiza.
 - Aseguramiento de que el proceso de evaluación es manejado por un ejecutivo que tenga la autoridad requerida.

Adecuación del nivel de documentación. Por ejemplo:

- Cómo se ha documentado la metodología de evaluación para la organización entera.
- Como demuestra la gerencia que la metodología y su proceso están disciplinados.
- Existencia y mantenimiento de manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas y otros documentos similares.
- Cómo se da consideración a la documentación del proceso de evaluación

3.1.1.5.3. Monitoreo Continuo.

El monitoreo continuo ocurre en el curso ordinario de las operaciones, e incluye el manejo regular y las actividades de supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras medidas rutinarias que aplica el personal al realizar sus tareas de evaluación de la calidad del desempeño del sistema de control

interno. Estas usualmente funcionan en el nivel del proceso de operación y están arraigadas en la institución.

Evaluar el monitoreo continuo implica la consideración de los siguientes aspectos:

Alcance del personal, al realizar sus actividades regulares, obtiene evidencia sobre el hecho de que el sistema de control interno sigue funcionando. Por ejemplo,

- Comparaciones realizadas con información obtenida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada por los sistemas.
- Procedimientos disponibles por la gerencia para abordar la integración o conciliación de la información operativa.
- Requerimiento de que el personal operativo emita su firma de cierre sobre la precisión de sus estados financieros de las unidades, y se responsabilizan si se descubren errores.
- Procedimientos disponibles por la gerencia para monitorear los controles sobre los riesgos de fraude significativos. Tales como: cuestionarios relacionados con fraude y monitoreo de omisión de controles de la gerencia.

Alcance al cual las comunicaciones de partes externas corroboran la información generada internamente, o indican problemas. En este sentido pueden mencionarse los siguientes ejemplos:

- Manera en que la gerencia monitorea y resuelve quejas y comentarios de los usuarios, que podrían indicar deficiencias del sistema en el procesamiento de transacciones realizadas. Tales como: quejas de los usuarios por cobros indebidos o servicios no prestados.
- Forma en que la gerencia considera e investiga en su totalidad las quejas presentadas por los proveedores, de prácticas desleales por parte de agentes de compra.
- Demostración por parte de la gerencia que los reguladores comunican información a la institución, relacionada con el cumplimiento u otros asuntos que se reflejan en el funcionamiento del sistema de control interno.
- Manejo de la gerencia de la reevaluación de los controles que deben haber prevenido o detectado los problemas.

Comparación periódica de los montos registrados por el sistema de información financiera de los activos físicos.

Sensibilidad a las recomendaciones del auditor externo para fortalecer los controles internos. Por ejemplo,

- Autoridad adecuada por parte de los ejecutivos en cuanto a decisión sobre las recomendaciones del auditor y su implementación.
- Seguimiento de las medidas deseadas para verificar su implementación

Alcance al cual los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planificación y otras reuniones brindan retroalimentación a la gerencia sobre el funcionamiento efectivo de los controles. Por ejemplo,

- Forma en que la gerencia recoge los asuntos relevantes y las preguntas formuladas en los seminarios de entrenamiento.
- Comunicación de las sugerencias de los empleados hacia los niveles superiores y cómo se toman las medidas adecuadas al respecto.

Si se solicita periódicamente al personal que indique si entienden y cumplen con el código de conducta de la entidad, y si aplican regularmente actividades importantes de control. Por ejemplo,

- Proceso que se requiere que cumpla el personal para reconocer el cumplimiento con el código de conducta.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Conclusiones.

Posterior a la investigación dirigida a los auditores internos de las alcaldías pertenecientes al Departamento de San Salvador, en lo que respecta a la necesidad de contar con un documento que proporcione Herramientas para el Análisis y la Evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas basadas en el Enfoque COSO, se puede concluir que:

1. Debido a que las Normas Técnicas de Control Interno Específicas basadas en el Enfoque COSO, son nuevas en su aplicación, la mayoría de los auditores internos encuestados, las consideran como un tema con características particulares que hacen a éstas complejas en su evaluación, asimismo la mayoría de ellos desconocen sobre la interrelación de los componentes de control interno en los que se basa el enfoque antes mencionado.
2. El buen desarrollo de las NTCIE por parte de las municipalidades se encuentra íntimamente ligado con el grado de conocimiento por parte de los responsables de su ejecución, esto implica que se debe de contar con capacitaciones de parte del ente regulador, del cual durante el proceso de

investigación los auditores internos mencionaron no haber recibido capacitación al respecto.

3. Las autoridades de las municipalidades no han informado a los niveles jerárquicos inferiores, sobre la aplicación de la Normativa Técnica de Control y el conocimiento de las mismas es de forma general de acuerdo a la información obtenida.
4. Al realizar una prueba sobre los controles internos relacionados con los procedimientos y transacciones que se realizan se pudo concluir que los mismos son débiles en algunas áreas esto propiciando la existencia de errores graves que afecten el logro de los objetivos de la institución.
5. No existen modelos específicos de herramientas que permitan facilitar el trabajo del auditor interno, que cumplan con la calidad requerida, a fin de aportar resultados adecuados para que sean retomados por el Concejo Municipal y la gerencia en la toma de decisiones encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

4.2. Recomendaciones.

1. Se recomienda a los auditores internos de las Municipalidades a que mantengan una educación continuada y busquen obtener mayores conocimientos a través de capacitaciones, material bibliográfico relacionado con el desarrollo, aplicación y evaluación del Enfoque COSO y la

interrelación de los componentes de tal forma puedan transmitir sus conocimientos a las distintas unidades operativas de la institución.

2. Se sugiere a los responsables participar de los seminarios que imparta el ente regulador, así como de investigar sobre cualquier tipo de información relacionada con las Normativa Especifica.
3. Las autoridades responsables de las municipalidades deben de establecer políticas de divulgación a los niveles jerárquicos inferiores, sobre la aplicación de la Normativa Especifica en las distintas operaciones que se realizan.
4. Se recomienda a las municipalidades el fortalecimiento de los controles internos en aquellas áreas donde se determine susceptibilidad a posibles desviaciones de control, que puedan incurrir en errores graves que afecten en el logro de los objetivos institucionales y a la veracidad de los estados financieros.
5. Los auditores internos deben contar con herramientas que sirvan para realizar un adecuado análisis y evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas basadas en el Enfoque COSO, así obtener resultados que permitan al concejo municipal y la gerencia la toma de decisiones, encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

6. Como aporte a la Universidad de El Salvador se debe considerar el presente trabajo de graduación, ya que brinda herramientas necesarias a las unidades de auditoría interna de las municipalidades en lo que respecta a la evaluación de las Normas Técnicas de Control Interno Basadas en el Enfoque COSO.

BIBLIOGRAFÍA

- AuditGuide PriceWaterhouseCoopers
- Control Interno y Fraudes “Rodrigo Estupinián y Miguel Antonio Cano”
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGraw Hill. México, D.F. Año 1999.
- Control Interno. Las distintas responsabilidades en la empresa INFORME COSO “Lic. Carlos Guillermo Schmidt Gamboa”
- Corte de Cuentas de la República Decreto No. 4 “Normas Técnicas de Control Interno en Base al Enfoque COSO” Año 2004
- Corte de Cuentas de la República Decreto No. 15 “Normas Técnicas de Control Interno Año 2000”
- Guía de Controles Assurance & Advisory Services Center Peat Marwick Mitchell & Co. (KPMG).
- LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO INFORME COSO Coopers & Lybrand, Editorial Díaz de Santos.

- Enterprise Risk Management, Comité de Patrocinio a las Organizaciones
- Circular Externa de la Corte de Cuentas de la República
- Material de apoyo impartido por la Asociación Salvadoreña de Auditores Gubernamentales.

Sitios de Internet:

- <http://www.coso.org>
- <http://www.bestpractices.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.sarbanes-oxley.com>
- <http://www.coso.org>
- <http://www.atlatl.com.mx> “Boletín Atlatl”

Anexo No. 1



**Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador. La presente encuesta está dirigida a las unidades de auditoría interna de las alcaldías del Departamento de San Salvador, mediante la cual se recopilará información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: ***“HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO (NTCIE) ESPECÍFICAS BASADAS EN EL ENFOQUE COSO ADOPTADAS POR LAS MUNICIPALIDADES”***.

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

Integrantes del Equipo de Investigación:

Barahona, Roberto Francisco

Jiménez Fuentes, Walter Orlando

Trejo Hernández, Claudia Georgina

5. ¿Tienen las unidades operativas de la municipalidad objetivos específicos?
a) Si b) No

Mencione los objetivos definidos en su área:

6. ¿Qué indicadores tienen definidos para la medición del alcance y cumplimiento de los objetivos de las unidades operativas?

7. En caso de que los objetivos establecidos no sean alcanzados, ¿Se cuenta con las políticas correctivas para solucionar el problema y lograr el cumplimiento de los mismos?

a) Si b) No

Explique: _____

8. ¿Se han identificado claramente los riesgos relacionados con los procesos que realiza la Municipalidad?

a) Si

b) No

Mencione algunos riesgos clave que se han identificado.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

9. Mencione los procedimientos implementados para la identificación y definición de riesgos en sus procesos y actividades.

13. ¿Considera que las actividades de control ayudan a mitigar los riesgos claves mencionados en la pregunta ocho?

a) Si

b) No

Explique: _____

14. ¿Qué medios se utilizan para la divulgación de la información relacionada con las operaciones?

15. ¿Permiten los sistemas de información implementados detectar de forma precisa las desviaciones en los controles?

Explique: _____

16. ¿Son comunicados los incumplimientos en las políticas de control al nivel jerárquico apropiado de la Municipalidad?

a) Si

b) No

Explique: _____

17. ¿De qué forma se han dado a conocer las NTCIE a cada una de las unidades operativas?

18. ¿Qué métodos y procedimientos se utilizan a fin de asegurar la adhesión al control interno por parte del personal?

Explique: _____

19. ¿Ha implementado la administración los mecanismos para la evaluación sobre la marcha del cumplimiento de las NTCIE?

a) Si b) No

20. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con los suficientes recursos y la capacidad técnica para evaluar la aplicación y el cumplimiento de las NTCIE?

a) Si b) No

21. ¿Considera necesario la creación de herramientas que sirvan para el análisis y evaluación del desempeño de las NTCIE?

a) Necesario
b) Muy necesario
c) No es necesario

Anexo No. 2

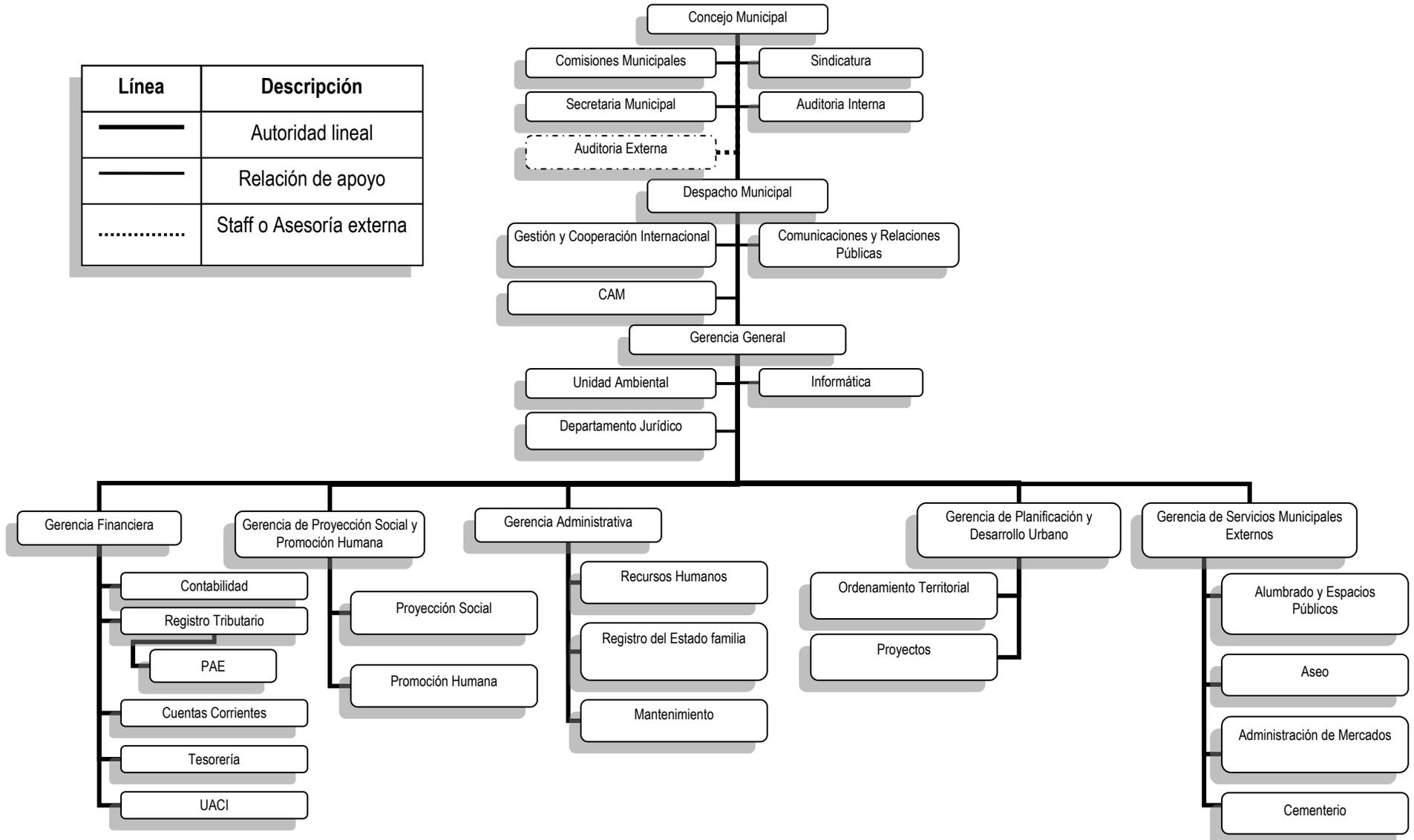
ALCALDIAS QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

- 1. AGUILARES.**
- 2. APOPA.**
- 3. AYUTUXTEPEQUE.**
- 4. CUSCATANCINGO.**
- 5. EL PAISNAL.**
- 6. GUAZAPA.**
- 7. ILOPANGO.**
- 8. MEJICANOS.**
- 9. NEJAPA.**
- 10. PANCHIMALCO.**
- 11. ROSARIO DE MORA.**
- 12. SAN MARCOS.**
- 13. SAN MARTIN.**
- 14. SAN SALVADOR.**
- 15. SANTIAGO TEXACUANGOS.**
- 16. SANTO TOMAS.**
- 17. SOYAPANGO.**
- 18. TONACATEPEQUE.**
- 19. CIUDAD DELGADO.**

Anexo No. 3

Organigrama Funcional de la Alcaldía.

Línea	Descripción
————	Autoridad lineal
————	Relación de apoyo
.....	Staff o Asesoría externa



AREA DE LA ALCALDIA	CONCEPTO
CONCEJO MUNICIPAL.	Ente encargado de ejercer el gobierno local, elegido popularmente para un periodo de 3 años (pudiendo ser reelectos) Integrado por el Alcalde, un Sindico, un Secretario y los Concejales propietarios y los concejales suplentes.
COMISIONES MUNICIPALES.	Son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos. Las Comisiones Municipales estarán integradas por 5 miembros: 3 representantes del Concejo, que la presidirá; un representante del Alcalde y un representante de los funcionarios y empleados municipales elegido por los funcionarios y empleados en votación convocada al efecto por el Alcalde.
SINDICATURA.	Unidad que representa legalmente al Municipio y vela por que se cumplan leyes, decretos, reglamentos y ordenanzas.
SECRETARÍA MUNICIPAL.	Es el asistente del Concejo nombrado por los Concejales y en su gestión responde ante el Alcalde (pues es él quien preside el Concejo), así mismo, vela por registrar en los libros de actas los acuerdos tomados en sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo.
AUDITORIA INTERNA.	Unidad que lleva acabo el control interno posterior aplicando normas y principios de aceptación general, y evalúa la efectividad de los demás controles internos, que alcanza su mejor expresión cuando recomienda mejoras a la administración y estas se concretan, así como también, ejercer la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales con el objetivo de fomentar transparencia en la gestión de la Municipalidad.
DESPACHO MUNICIPAL.	Unidad que representa legal y administrativamente al Municipio. Encargada de sistematizar las funciones que deben depender directamente del Alcalde y descargarlo de una parte de las tareas propias del trabajo diario, de tal manera que

	<p>pueda concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que, como máximo representante de la ciudad, le están encomendadas. Apoya el trabajo de toda la organización mediante el fomento de las relaciones internas y externas de la Municipalidad, facilitando una comunicación rápida y fluida entre ésta y otras instituciones públicas y privadas, dentro del marco general establecido por los órganos de gobierno de la Municipalidad. Además, proyecta hacia el Municipio, el país e incluso a nivel internacional la imagen del Gobierno local y su gestión.</p>
CAM.	<p>Unidad encargada de proporcionar los servicios de seguridad a los bienes municipales, ciudadanos y a las comunidades, a fin de mantener el orden y tranquilidad ciudadana; y apoya las acciones administrativas para hacer cumplir las ordenanzas municipales.</p>
COMUNICACIONES Y RELACIONES PÚBLICAS.	<p>Unidad que tiene como facultad principal, la de dar a conocer los programas y proyectos de la Alcaldía a la población, con el fin de lograr una opinión favorable sobre la gestión municipal. Además, realiza sondeos de opinión, elabora periódicos y revistas, spots televisivos, emite boletines de prensa y brinda cobertura periodística sobre todos aquellos asuntos en que se ve inmerso el municipio.</p>
GESTIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	<p>Unidad encargada de coordinar relaciones, contactos e iniciativas, formulando estrategias, programas y proyectos coherentes con los planes estratégicos de la Municipalidad, aplicando las directrices del Alcalde, para desarrollar relaciones de cooperación, gestionar asistencia técnica y ayuda económica ante Agencias de Cooperación, Organismos Internacionales, Gobiernos Nacionales y Locales, Gobiernos de otros países y canalizar la gestión de la cooperación externa.</p>
GERENCIA GENERAL.	<p>Unidad encargada de guiar a la organización de manera que las distintas Jefaturas y Gerencias orienten su funcionamiento hacia los objetivos globales fijados por el Concejo y el Alcalde Municipal.</p>
UNIDAD AMBIENTAL.	<p>Unidad encargada de supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas,</p>

	<p>planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro de la institución y el municipio; así mismo, se encarga de velar por el cumplimiento de las normas ambientales emitidas por la Municipalidad y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional para la gestión ambiental, de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio del Medio Ambiente.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA.</p>	<p>Unidad encargada de dotar a la Municipalidad de Soyapango de sistemas de información que apoyen de forma oportuna la toma de decisiones, y de proporcionar soporte técnico para la adecuada administración y mantenimiento del equipo y estructura informático de la Alcaldía, consecuentemente, brinda apoyo a la mejora continua de los procesos y a la modernización administrativa y operativa de la misma haciendo un uso óptimo y adecuado de todos los recursos con que cuenta.</p>
<p>DEPARTAMENTO JURÍDICO.</p>	<p>Unidad asesora que dota a todas las actuaciones de la Alcaldía de la necesaria cobertura legal, tanto de forma previa a la ejecución de acciones, vía informes, como de manera posterior, mediante el seguimiento de los recursos administrativos y demandas judiciales planteadas por la ciudadanía. Da asesoría jurídica y se encarga de la formulación de instrumentos legales.</p>
<p>GERENCIA FINANCIERA.</p>	<p>Unidad encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de finanzas municipales determine el Concejo Municipal. Así mismo, es responsable de elaborar los informes financieros del Municipio los cuales deben ser oportunos y confiables, de tal manera que las diferentes gerencias y unidades de apoyo cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.</p>
<p>CONTABILIDAD.</p>	<p>Es el ente contralor de todos los bienes del estado, llámese estos públicos o semi-autónomos en su defecto fondos municipales. Es responsable de clasificar, registrar, resumir, comunicar e interpretar la actividad económica, financiera, administrativa, patrimonial y presupuestaria de la Municipalidad, cuya principal actividad es jerarquizar las erogaciones, así como también, respaldar y avalar los diferentes movimientos que se realizan; convirtiendo todas es tas transacciones en</p>

	información que ayude a los diferentes usuarios internos y externos a tomar decisiones.
REGISTRO TRIBUTARIO.	Es el órgano responsable de la administración tributaria, de efectuar las funciones básicas de determinación, aplicación, verificación y control de los tributos municipales; asimismo para la aplicación de sanciones por las contravenciones señaladas en la ley general tributaria municipal, ordenanzas y acuerdos.
PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL (PAE)	Unidad de colaboración directa con los servicios de registro y modificación de datos empresariales en el Municipio de Soyapango.
CUENTAS CORRIENTES.	Unidad encargada de garantizar la maximización en la recaudación de ingresos de la cartera de la Municipalidad, por medio del registro de los pagos hechos por los contribuyentes. Así mismo, coordina la administración de la cartera relacionada a impuestos y tasas desde su tasación, facturación, recuperación y fiscalización.
TESORERÍA.	Unidad que administra las herramientas que conllevan a lograr el objetivo de registrar y proporcionar información fidedigna y oportuna, destinado a apoyar el proceso de control de todo el movimiento financiero de la Municipalidad. Por tanto, es la unidad responsable de la custodia e inversión de los fondos, de garantizar el cobro de cuentas, así como de los suministros de los fondos y del seguimiento de estos, llámense así egresos e ingresos, y a la vez mantener la custodia de todos los valores de la Municipalidad.
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES. (UACI)	Unidad responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. Así mismo, vela por el cumplimiento de los procesos de compras y adquisiciones, de tal manera que estén adecuados a la legislación vigente. En general, ofrece apoyo al resto de la Municipalidad en todo lo relativo a adquisición y contratación de bienes y servicios.
GERENCIA DE PROYECCIÓN	Es la unidad en la que se establece un conjunto de actividades planificadas

<p>SOCIAL Y PROMOCIÓN HUMANA</p>	<p>que persiguen servicios sociales y de servicio con el fin de poner a los miembros de la municipalidad en contacto con la realidad, para obtener una toma de conciencia ante la problemática social salvadoreña e incidir en la transformación y superación de la sociedad.</p>
<p>GERENCIA ADMINISTRATIVA.</p>	<p>Unidad encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de administración y gestión interna de la Alcaldía que determine el Concejo Municipal.</p>
<p>MANTENIMIENTO</p>	<p>Departamento que responde a las necesidades internas de servicios generales a todas las unidades y/o departamentos de la institución.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.</p>	<p>Es la dependencia encargada por mandato de ley y dentro de su competencia territorial y jurisdiccional, de registrar los diferentes actos y hechos jurídicos relacionados con personas naturales desde su nacimiento hasta su muerte.</p>
<p>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO URBANO.</p>	<p>Unidad encargada de planificar y controlar el uso del territorio público y privado del municipio de Soyapango para propiciar su ordenado desarrollo, en concordancia con políticas y estrategias de modernización urbanística, que favorezcan el respeto, cuidado y conservación del medio ambiente. Así mismo, es la encargada de aplicar los planes urbanísticos integrales metropolitanos previamente aprobados por la OPAMSS y los planes locales desarrollados por la Municipalidad. Plantea las bases regulatorias y criterios para la tramitación y concesión de licencias y permisos de construcción.</p>
<p>GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES EXTERNOS.</p>	<p>Unidad encargada de garantizar la prestación de los servicios municipales concernientes a las áreas de Aseo, Alumbrado y Espacios públicos, Cementerios, Mercados municipales y de todos los servicios que se enmarcan en el ámbito de sus competencias para que estos se brinden de forma óptima y en concordancia con las necesidades de los ciudadanos de Soyapango.</p>
<p>ALUMBRADO Y ESPACIOS</p>	<p>Unidad encargada de prestar los servicios de mantenimiento, reparación y ampliación del alumbrado público en calles, plazas y parques a fin de garantizar la iluminación en el Municipio, así mismo, supervisa el trabajo de las empresas</p>

PÚBLICOS	subcontratadas para dar servicio de mantenimiento del alumbrado mediante el uso e una base de datos. Así como también, proporciona atención a zonas verdes y parques.
ASEO.	<p>Unidad que se encarga de proveer los servicios de limpieza a las comunidades pertenecientes a Soyapango. Para ello debe de formular adecuados programas y procedimientos que faciliten la labor de limpieza para satisfacer las necesidades de saneamiento de dicha población.</p> <p>Entre los servicios que debe de garantizar son el de limpieza de calles, recolección de desechos sólidos, servicios de salubridad y medio ambiente.</p>
ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS	Unidad encargada de dirigir y orientar el desarrollo de las diferentes actividades que comprende el sistema municipal de mercados con el fin de proporcionar condiciones adecuadas de mercadeo de productos de primera necesidad y de consumo popular y a su vez la recuperación de fondos; que exista un buen servicio para cada uno de los puestos; que la estructura se encuentre en buenas condiciones.
CEMENTERIO MUNICIPAL.	Es la unidad encargada de brindar los servicios de defunción y sepultura, además de realizar los trámites legales con respecto a los mismos.

Anexo No. 4

ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO
MATRIZ DE RIESGO

UNIDAD: DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES

Objetivo	Riesgo	Departamento Involucrado	Probabilidad	Efecto	Ponderación	Impacto	Semaforo	Control Existente	Evaluación de Control	Efectividad	Protección	Confiability	Control Recomendado	Revisión Periodica	Tendencia de Control
Integrar, registrar, actualizar y controlar las cuentas de los contribuyentes naturales y jurídicos de inmuebles y empresas (comercios) obligadas a pagar tasas y tributos a la municipalidad	Falta de confiabilidad en el sistema informático por constar de varias bases de datos (Programas de Cuentas Corrientes)	Informatica	Alta	Alta	Alta	7	Rojo	Ninguno	Insuficiente			X	Generar Supervisión permanente	Diaria	Permante
	No registrar o abonar de manera oportuna los tributos recaudados	Informatica	Mediano	Mediano	Mediano	4		Ninguno	Insuficiente			X	Generar Supervisión permanente	Diaria	Permante
	Registro castral desactualizado	Registro Tributario	Mediano	Mediano	Mediano	4		Resolución	Aceptable			X	Generar Supervisión permanente	Diaria	Permante
	No aplicación de resoluciones de registro tributario en tiempos oportunos	Registro Tributario	Alta	Alta	Alta	7	Rojo	Resolución	Aceptable			X	Generar Supervisión permanente	Diaria	Permante
Optimizar la Recaudación de tributos y recuperación de moras	Cartera de mora inflada por dobles clasificaciones o cuentas irrecuperables	Registro Tributario	Baja	Mediano	Bajo	2	Verde	Resolución	Aceptable			X	Depuración	Mensual	Desaparecer

Nivel	Probabilidad	Efecto	Ponderación
Alto	3	3	06 - 09
Mediano	2	2	03 - 04
Bajo	1	1	01 - 02

