

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADUACION

TEMA:

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ALCALDIA  
MUNICIPAL DE EL REFUGIO, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPAN"

PRESENTADO POR:

ESCOBAR CASTANEDA, ALBA YANETH  
GARCIA SARCEÑO, PATRICIA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA

DOCENTE DIRECTOR:

LCDO. CARLOS MAURICIO TRIGUEROS QUINTANILLA

SEPTIEMBRE DE 2010

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

VICE-RECTOR ACADEMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO

LCDO. Y MASTER OSCAR NOE NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LCDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

FISCAL GENERAL

DR. RENE MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DECANO**

**LCDO. JORGE MAURICIO RIVERA**

**VICE-DECANO**

**LCDO. Y MASTER ELADIO EFRAIN ZACARIAS ORTEZ**

**SECRETARIO DE FACULTAD**

**LCDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LCDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.	
1.1 ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES	
EN EL SALVADOR	1
1.1.1 Desarrollo Histórico de los Municipios en	
El Salvador	2
1.1.2 Concepto	8
1.1.3 Aspectos legales de las Municipalidades	9
1.1.3.1 Requisitos para la Creación de los	
Municipios.	11
1.1.4 Importancia de las Municipalidades	13
1.1.5 Funciones de las Alcaldías	15
1.1.6 Organización	18
1.1.7 Gobierno Municipal	19
1.1.8 Instrumentos jurídicos de los Municipios	23
1.1.9 Autonomía de los Municipios	25
1.1.10 Competencia de los Municipios	28
1.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE	
EL REFUGIO	32

1.2.1	Historia del Municipio de El Refugio	32
1.2.2	Objetivos de la Alcaldía Municipal de El Refugio	36
1.2.3	Organigrama	39
1.2.3.1	Principales Funciones de los Diferentes Niveles	40

## CAPITULO II

### ASPECTOS GENERALES, TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE CONTROL INTERNO.

2.1	Aspectos Básicos Sobre Control Interno	50
2.1.1	Definición	50
2.1.2	Importancia	53
2.1.2.1	Factores Organizacionales que crean la Necesidad del Control	56
2.1.2.2	Características de los Sistemas Eficaces de Control.	58
2.1.3	Políticas y Procedimiento	60
2.1.4	Principios	62
2.1.5	Importancia Relativa y Riesgo	65
2.1.5.1	Características	66
2.1.6	Campo de Acción	68
2.1.7	Normas Técnicas de Control Interno	70

2.2	Clasificación de Control Interno	70
2.2.1	Control Administrativo	71
2.2.2	Control Contable	72
2.2. 3	Financiero	74
2.3	Herramientas del Control Interno	75
2.3.1	Presupuesto	75
2.3.2	Contabilidad	76
2.4	Control Interno como Sistema	79
2.4.1	Concepto de Sistema	79
2.4.2	Sistema de Control Interno Contable	81
2.4.3	Formatos o Formularios de Control Interno	84
2.5	Aspectos Técnicos para la Implementación de Sistema de Control	85
2.5.1	Evaluar Situación Actual	86
2.5.2	División Organizacional de Control Interno	87
2.5.3	Establecer Políticas y Procedimientos	87
2.5.4	Establecer Principios de Control	87
2.5.5	Diseñar Formularios	87
2.5.6	Supervisión	88

### CAPITULO III

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO SOBRE SU SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU ORGANIZACIÓN

3.1	Metodología de la Investigación	89
3.1.1	Investigación Preliminar	89
3.1.2	Investigación de Campo	90
3.1.3	Determinación de la Muestra	91
3.1.4	Tabulación y Análisis de Datos	92
3.2	Situación Actual	152
3.2.1	Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Refugio	152
3.2.2	Niveles Jerárquicos	153
3.2.3	Funciones y Atribuciones del Personal	153
3.2.4	Segregación de Funciones	154
3.2.5	Capacidad del Personal	155
3.2.6	Sistema Contable	156
3.2.7	Control Interno	157
3.3	Conclusión	162
3.4	Recomendaciones	163

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO

4.1	Creación de una Propuesta de un Sistema de Control Interno	166
4.1.1	Razones para poner en Práctica un Sistema de Control Interno	166
4.1.2	Objetivos	168
4.2	Políticas	171
4.2.1	Relativas al trabajo	172
4.3	Organización	189
4.3.1	Recursos para la Creación de un Sistema de Control Interno	198
4.3.1.1	Financieros	198
4.3.1.2	Humano	199
4.3.2	Personal Encargado de Motivar la Puesta en Práctica del Control Interno.	199
4.4	Manual de Funciones Para Poner En Práctica el Sistema de Control Interno	200
4.4.1	Descripción de Puestos	200
4.4.2	Perfil del Recurso Humano de la Alcaldía	205
4.4.3	Principales Requisitos del personal	206
	BIBLIOGRAFÍA	208



## INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo obedece a la última fase del proceso para la obtención del Título Académico que acredita a la Licenciatura en Contaduría Pública.

Por lo tanto como aspirantes a este grado académico se tomó a bien elaborar el estudio sobre la institución de la Alcaldía Municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán, con la finalidad de dar respuestas concretas, en ciertas medidas, a las necesidades existentes en la mencionada institución. Ya que al observar el fin principal de toda municipalidad es satisfacer las necesidades de la población y así trabajar por el fortalecimiento y desarrollo de las comunidades que están bajo su jurisdicción. Para cumplir con este objetivo deben poseer recursos propios, como cobro de tasas e impuestos municipales y con el fin de contribuir al buen desempeño de estas actividades se desarrolló el trabajo de grado el cual fue denominado "Propuesta de un Sistema de Control Interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio departamento de Ahuachapán".

Con el propósito de realizar un trabajo que metodológicamente responda a ser un instrumento facilitador

de sus conocimientos para la puesta en práctica en la institución antes mencionada, se consideró en todo el contexto del trabajo los siguientes elementos:

#### CAPITULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES.

En este capítulo se presentan los antecedentes de las Alcaldías Municipales de El Salvador, funciones, importancia, servicios que prestan estas instituciones, conformación del gobierno municipal y el objetivo de las alcaldías. Luego se pasa a especificar aspectos particulares de la Alcaldía Municipal de El Refugio e introducir al lector en el conocimiento de la institución donde se desarrollo el presente trabajo de grado.

#### CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES, TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE CONTROL INTERNO.

En el presente capítulo se tratan generalidades acerca del Control Interno como lo son: Las características de un sistema de control interno, los objetivos del control interno, los beneficios de la implantación de un sistema de control interno, la función del control interno dentro de una institución, el campo de acción del control interno y

lo que es la estructura de un sistema de control interno, lo cual ayudara a tener una mayor comprensión en lo concerniente a poner en practica un sistema de control interno.

### CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO SOBRE SU SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU ORGANIZACIÓN.

En este capitulo se hace un análisis particular en lo que respecta a como esta organizada la Alcaldía Municipal de El Refugio, como ésta alcaldía pone en practica lo que es el control interno en cuanto a políticas de control financiero, contable y administrativo. Al final se presentan conclusiones sobre todos los aspectos que se pudieron estudiar y finalmente se dan las respectivas recomendaciones.

### CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL REFUGIO.

Este es el último capitulo del presente trabajo y en él se hace la propuesta de un Sistema de Control Interno para la alcaldía municipal de El Refugio, mencionando las razones por las que la Alcaldía Municipal de El Refugio debería de

implementar el control interno en el desarrollo y control de sus actividades, los objetivos que se persiguen al implementar dicho control, las políticas a seguir para el funcionamiento dentro de la institución del control interno, cómo se deben organizar los diferentes recursos para implementar un sistema de control interno por el personal de dicha institución.

## **CAPITULO I**

### **"ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES"**

En el presente capítulo, ya que es una parte introductoria al trabajo de grado se detallarán algunos aspectos históricos que dan a conocer el avance y evolución del que han sido objeto los municipios, específicamente, en El Salvador con el transcurrir de los últimos años; así como también, se presentan los elementos propios del Municipio de El Refugio, e información general sobre la estructura, objetivos, organización y funcionamiento de la alcaldía municipal; todo lo anterior con el propósito de dar una perspectiva más amplia y clara que proporcione la comprensión de dicho trabajo y que este sirva de referencia para conocer los aspectos más importantes y sobresalientes del Municipio de El Refugio y de la administración que está a cargo de la Alcaldía Municipal.

## **1.1 ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR**

### **1.1.1. DESARROLLO HISTORICO DE LOS MUNICIPIOS EN EL SALVADOR.**

Para iniciar el estudio de un tema es conveniente conocer los orígenes del mismo y así poder tener una perspectiva más amplia. Con este fin se procede a describir el desarrollo histórico que han tenido las Municipalidades en El Salvador en forma breve y precisa, no sin antes hacer referencia al concepto de municipio para proporcionar una mayor idea sobre el tema: el vocablo se deriva de "TRIBUTO O MUNICIPIA ", que viene de "MUNUS" que significa carga.

En el Artículo 2 del código municipal se da un concepto general de lo que es Municipio, el cual dice así: "El Municipio constituye la unidad política-administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como

parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del Poder, autoridad y autonomía suficiente".

Las alcaldías municipales, al igual que el Gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades.

La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un Municipio libre. Históricamente, el Municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades.

La Organización Estatal para el ejercicio de sus actividades político-administrativo se divide en municipios y departamentos. El Municipio constituye la unidad primaria del Estado y es el responsable del gobierno local; tiene

una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

En un nivel superior se encuentran los departamentos, los cuales ejercen jurisdicción sobre varios municipios; y finalmente sobre ellos está el gobierno central, cuya jurisdicción abarca todo el territorio nacional y ejerce funciones y responsabilidades exclusivas.

Una característica esencial de todo Municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el Municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción.

Para cumplir con las funciones que les asigna el Código Municipal (ley rectora del quehacer municipal), necesita tener la autoridad necesaria; es decir, estar respaldado por una ley que le otorgue las facultades y competencias para poder decidir sobre aspectos determinados y propios del Municipio.

Para tal efecto, la Asamblea Legislativa, a iniciativa del presidente de la República y por medio del entonces Ministerio del interior ahora Ministerio de



Después de la independencia de España, el Estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera Constitución (1824), se establecen los límites de cada Municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente).

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político-administrativo.

En 1886, la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia de sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la

participación de la población en la elección de sus gobiernos locales, ya que éstos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo, como mecanismo de control político. En las reformas que se hacen a la constitución en 1945 y en la Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los Municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente.

Hasta este momento la autonomía de los Municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del Municipio a lo técnico.

Ahora el Municipalismo a logrado tener una gran participación en lo que es la administración pública en general, manteniéndose su autonomía, manejando más recursos y además de todo ello se concibe como la entidad encargada de propiciar y mantener el desarrollo de su Municipio en lo económico, en lo político y en lo social, por tener un acercamiento más estrecho con sus ciudadanos. En la actualidad, el número de Municipios que tiene El Salvador es de 262 que se agrupan en 14 departamentos. La siguiente

tabla muestra el número de municipios por cada departamento, ordenados de mayor a menor cantidad. <sup>2</sup>

<b>NÚMERO.</b>	<b>DEPARTAMENTO.</b>	<b>MUNICIPIOS.</b>
1.	Chalatenango.	33.
2.	Morazán.	26.
3.	Usulután.	23.
4.	La Libertad.	22.
5.	La Paz.	22.
6.	San Miguel.	20.
7.	San Salvador.	19.
8.	La Unión.	18.
9.	Sonsonate.	16.
10.	Cuscatlán.	16.
11.	Santa Ana.	13.
12.	San Vicente.	13.
13.	Ahuachapán.	12.
14.	Cabañas.	9.
<b>TOTAL DE MUNICIPIOS</b>		<b>262</b>

<sup>2</sup> USAID, RTI, FISDL, FUNDAMUNI; “ MODELO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA # 6 EL MUNICIPALISMO “, EDITORIAL IMAGEN PRINT, SAN SALVADOR, JULIO DE 1999, PAGINA 4

### **1.1.2 Concepto**

Tomando como base legal lo contenido en el Código Municipal sobre las alcaldías se detalla lo siguiente:

“Las Alcaldías Municipales de El Salvador constituyen el conjunto de Gobiernos Locales encargados de la administración, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios”, establece dicho Código.

Según el Art. 2 del mismo Código, el Municipio constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, el cual, como parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Por lo antes expuesto, todo el municipio debe ser autónomo, de elección popular; debe constituir la unidad primaria y es responsable del Gobierno Local. El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada, y su representación la ejercerán los órganos

determinados en esta Ley. El núcleo urbano principal de Municipio será la sede del Gobierno Municipal.

Todo municipio debe contar con un territorio definido, si no, no existe como tal, puesto que ejerce su autoridad únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción.

### **1.1.3 Aspectos legales de las Municipalidades**

Como se sabe, el asentamiento de núcleos humanos numerosos en determinadas regiones, acompañado del apareamiento de las necesidades de la población, da como resultado el desarrollo de formas de gobierno conocidas actualmente como Municipios.

Cuando las actuales Repúblicas Americanas eran colonias Españolas, la administración de los Municipios y sus aspectos legales estaban en manos de un ayuntamiento o cabildo municipal, formado por representantes del pueblo. Aunque las técnicas de dirección y su organización han cambiado, esta forma de gobierno persiste actualmente.

Los funcionarios de las alcaldías llegan a sus puestos mediante el voto directo de los habitantes del

Municipio, pero también puede darse el caso que el jefe del Municipio conocido como Alcalde Municipal sea nombrado directamente por el jefe de Estado o por la Asamblea Legislativa.

El Municipio constituye la unidad primaria del Estado y su base legal se encuentra plasmada en la Constitución de la República, en donde algunos artículos de la misma hacen referencia de manera resumida al Municipalismo; pero, lo resumido de la ley no especificaba que hacer en muchas situaciones particulares que a diario suceden dentro de una Alcaldía Municipal; por tal razón y debido a la gran importancia que ha ganado el municipalismo en los últimos años, se decidió especialmente regir el quehacer Municipal por una ley secundaria llamado **"Código Municipal"**, decretado por la Asamblea Legislativa en Enero de 1986 y que entró en vigencia a partir del mes de marzo del mismo año. Algunos artículos han sido reformados o sustituidos por decretos en diciembre de 1986, julio y octubre de 1987.

Actualmente las leyes que tienen aplicación directa o indirecta con el Municipalismo son muchas y variadas, y entre ellas tenemos: la Ley del Fondo de Desarrollo

Económico y Social (FODES), la Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley General Tributaria Municipal, Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Ley de la Corte de Cuentas de la República, Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración pública (LACAP), Ley de Titulación de Predios Urbanos, entre otras.

#### **1.1.3.1 Requisitos para la Creación de los Municipios**

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento, origina la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que eso no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos por la legislación Salvadoreña y específicamente en el Código Municipal, el cual exige que para la creación de un municipio a solicitud de una población, deben darse y cumplirse las siguientes condiciones:<sup>3</sup>

1. Una población no menor de cincuenta mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, constituidos en

---

<sup>3</sup> Artículo 20 del Código Municipal de la República de El Salvador.

comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del Municipio al que pertenezcan;

2. Un territorio determinado,

3. Un centro de población no menor de veinte mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades;

4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales

5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional.

El Municipio debe contar con recursos para cumplir con sus funciones e impulsar su proceso de desarrollo local. El Municipio obtiene ingresos de las tasas, impuestos, sanciones o multas, transferencias, donaciones, etc., sin embargo, la mayoría de Municipios cuentan con recursos que están muy por debajo de sus requerimientos para solucionar sus problemas y necesidades prioritarias. Por tal razón, la Constitución de la República señala, además, que para auxiliar, garantizar y desarrollar la autonomía económica del Municipio, se creará un fondo para el desarrollo económico y social llamado FODES, que a partir de 1998



transfiere a los 262 Municipios del país el 7% del presupuesto de ingresos corrientes del estado, a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Artículo 207, 3er. Inciso de la Constitución Política).

#### **1.1.4 Importancia de las Municipalidades.**

La importancia de las Alcaldías se debe a los servicios que prestan a sus respectivas comunidades, sean estos en el orden económico, o en el orden social o cultural, con lo cual contribuyen a satisfacer sus necesidades y por ende al bienestar de la población.

En el orden económico se puede decir, que la aplicación de políticas y normas prescritas por las altas autoridades de una institución, conllevan al logro efectivo de las metas y objetivos programados de manera oportuna y eficiente, promoviendo un desarrollo económico progresivo en la comunidad; ya que hay una mejor distribución del efectivo lo cual contribuye a la creación de más fuentes de empleo; beneficiando así, a las personas para poder satisfacer sus necesidades básicas.

Desde el punto de vista social, la aplicación de prácticas y procedimientos de control en las diferentes actividades

impactan en lo social, ya que permite la agilización de proyectos que cubren necesidades primordiales a nivel comunal, beneficiando así a gran parte de la población.

En el orden cultural, se tiene que la Alcaldía es una institución encargada de velar porque las costumbres y tradiciones, así como la sana recreación en deportes y otro tipo de actividades similares, no desaparezcan, es por ello que realizan una diversidad de actividades para mantener a la comunidad en constante movimiento y a la vez, a que formen parte del desarrollo cultural en el Municipio.

Entre los servicios que prestan las Alcaldías se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Revisión de planos para construcciones y extensión de los permisos correspondientes.
- ✓ Ornato (parques y jardines).
- ✓ Mantenimiento de calles y caminos vecinales.
- ✓ Construcciones públicas.
- ✓ Terminales y estacionamientos.
- ✓ Mercados.
- ✓ Comedores y cocinas.
- ✓ Recolección de basura.

- ✓ Barrido de calles.
- ✓ Mataderos.
- ✓ Cementerios.
- ✓ Expedición de boletos de nacimiento.
- ✓ Partidas de nacimiento.
- ✓ Carnets de minoridad.
- ✓ Actas de matrimonio.
- ✓ Partidas de divorcio.

#### **1.1.5 Funciones de las Alcaldías.**

Algunas de las principales funciones de las alcaldías, "Según el Art. 4 del Código Municipal, son las siguientes:"

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;

4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;

5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;

6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos Municipales;

7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del Municipio;

8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;

9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;

10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;

11. La regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte.

12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;

14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;

15. La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;

16. DEROGADO

17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros;

18. La promoción y organización de ferias y festividades populares;

19. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos.

20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;

21. La prestación del servicio de Policía Municipal;

#### **1.1.6 Organización.**

De conformidad al Artículo 202 de la Constitución de la República y al Artículo 24 del Código Municipal, el ejercicio de la autonomía Municipal está a cargo del gobierno local, conformado por el Concejo Municipal, que tiene carácter deliberante y normativo, y está integrado

por el alcalde, un síndico y los regidores cuyo número varía en forma directamente proporcional al número de habitantes que tenga el Municipio y se establecen de la siguiente forma:

- ✓ Dos Concejales o Regidores en los Municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- ✓ Cuatro Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- ✓ Seis Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- ✓ Ocho Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- ✓ Diez Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cien mil habitantes.

#### **1.1.7 Gobierno municipal**

El gobierno municipal, está formado por un Alcalde y un Concejo; los cuales conforman El Gobierno de todo un Municipio, quien tiene carácter deliberante y normativo. Según el Código Municipal, este goza de autonomía, en lo económico, administrativo y en lo técnico, así como

también, en el mismo código se encuentran normadas las competencias.

Por lo tanto el concejo municipal es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el alcalde.

Según el Art. 26 del Código Municipal, para ser miembro del Concejo se requieren, como únicos requisitos, los siguientes:

- a) Ser salvadoreño por nacimiento o naturalización.
- b) Ser del estado seglar.
- c) Ser originario o tener por lo menos un año de ser vecino del Municipio respectivo a la fecha de la inscripción como candidato para la elección correspondiente.
- d) Haber cumplido veintiún años de edad.
- e) Ser de moralidad notoria.
- f) Saber leer y escribir.
- g) Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano.

Además de lo anterior, el cargo de Regidor o Concejales es obligatorio y únicamente podrá exonerarse del desempeño de sus funciones por justa causa calificada por el Tribunal Supremo Electoral.



Los demás funcionarios que conforman el Gobierno Municipal serán nombrados por el Concejo, tal como lo dispone el Art. 30 del Código Municipal:

Son facultades del Concejo:

- 1- Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal.
- 2- Nombrar al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de entre una terna propuesta por el Alcalde en cada caso.
- 3- Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones, las que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares.
- 4- Asimismo, el Art. 30 faculta al Concejo para emitir Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos que permitan normar el Gobierno y la Administración Municipal en todo aquello que le competa.

El concejo municipal, tiene por separadas sus respectivas funciones, respecto a las del alcalde.

Son atribuciones del Alcalde Municipal:

1. Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente;

2. Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general;
3. Convocar por sí, o a petición del Síndico, o de dos Concejales por lo menos a sesión extraordinaria del Concejo;
4. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo;
5. Ejercer las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del Municipio y a las políticas emanadas del Concejo;
6. Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración;
7. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo, siguiendo los procedimientos de ley;
8. Organizar y dirigir la Policía Municipal;

9. Los demás que la ley, ordenanzas y reglamentos le señalen.”(1)

De acuerdo a lo anterior podría concluirse que el alcalde figura como el miembro más importante de la alcaldía, sin embargo esto no significa que sea la autoridad máxima en la toma de decisiones pues también se encuentran los demás miembros de su consejo para cumplir con las responsabilidades que le competen como tal.

#### **1.1.8 Instrumentos Jurídicos de los Municipios**

Los concejos municipales son una de las cuatro entidades públicas que tienen iniciativa de ley (a parte de los diputados, el presidente y la corte suprema de justicia), específicamente en materia de impuestos municipales dentro de su jurisdicción (Artículo 133, 4° numeral, de la Constitución Política de la República). Los instrumentos jurídicos de los municipios están contenidos en el título III, Artículos del 32 al 34 del código municipal, los cuales son:

---

(<sup>1</sup>) Código Municipal, Decreto Legislativo No. 536, Tomo 378 de fecha 21 de febrero de 2008, Art. 48

**a) LAS ORDENANZAS:** Son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el diario oficial.

**b) LOS REGLAMENTOS:** Constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

**c) LOS ACUERDOS:** Son disposiciones específicas que expresan las decisiones del concejo municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

Las ordenanzas, reglamentos y acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. Las autoridades nacionales están obligadas a colaborar para que las decisiones municipales tengan el debido cumplimiento.

### **1.1.9 Autonomía de los Municipios.**

El contexto legal de los Municipios estuvo regido hasta enero de 1986 por la ley del ramo municipal, siendo esta ley derogada y entrando en vigencia el código municipal en el mes de marzo del mismo año.

El Código Municipal es un instrumento legal dentro del cual se plasma una reforma política de la actuación de las alcaldías que va con el espíritu y la letra de la Constitución Política vigente, la cuál es la redistribución del poder del estado y la facilitación de la administración pública, tradicionalmente concentrado en sus órganos superiores y compartidos ahora, en la autonomía como unidad administrativa del mismo.

El Código Municipal, constituye un instrumento jurídico cuya aplicación se debe realizar con extremo cuidado en cuanto a su contenido normativo, como del resto de leyes vigentes que le son afines para así poder ejercer de parte de las municipalidades su autonomía como poder municipal, de tal manera que esté facilitada toda la gestión dentro del aspecto legal que ayude a las alcaldías a alcanzar la eficiencia y eficacia suficientes para ser

instrumentos reales de su propio desarrollo institucional y para la adecuada conducción de las sociedades locales encaminadas al desarrollo integral.

A partir de la entrada en vigencia del Código Municipal se fortalece con él, el marco legal que regula la autonomía municipal, o sea el ejercicio de las facultades constitucionales que otorgan libertad para que los municipios puedan legislar, dirigir y administrar sus propios asuntos.

Entre las bondades otorgadas por el Código Municipal a favor de las comunidades están: la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local, favoreciendo la solución de los diversos problemas que les atañen; justa fijación de tasas, contribuciones e impuestos, definición de prioridades en cuanto a obras de desarrollo comunal; protección del medio ambiente, de los recursos naturales y del patrimonio cultural.

El capítulo VI, título VI, sección segunda, en el Artículo 203 de la Constitución Política de la República se

establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Según el Artículo 204 de la Constitución de la República y el Artículo 3 del Código Municipal, dice que la autonomía del municipio se extiende a:

- 1° Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- 2° Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
- 3° Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- 4° Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- 5° Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- 6° Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

#### **1.1.10 Competencia de los Municipios**

La competencia municipal es el conjunto de tareas y atribuciones sobre las cuales las Municipalidades tienen potestad según la ley (Artículo 4 del Código Municipal). Dentro de estas se encuentran:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
- Supervisión de precios, medidas y calidades.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y el ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y la explotación turística y deportiva de lagos, ríos islas, bahías, playas y demás sitios propios del Municipio.



- La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
- El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.
- La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares
- La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.

Las competencias municipales se clasifican de la siguiente forma: <sup>2</sup>

**COMPETENCIAS PROPIAS:** Son aquellas tareas que sólo el municipio puede y debe realizar; por ejemplo: el registro del estado familiar de las personas, el desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público, etc.

**COMPETENCIAS COMPARTIDAS:** Son aquellas tareas que el Municipio realiza en coordinación con los organismos públicos (Ministerio de Educación, Obras Públicas, etc.) o privados (organismos sociales como las asociaciones comunales, cooperativas, empresas, etc.); por ejemplo: la prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición de basura, etc.

**COMPETENCIAS EXCEPCIONALES:** Son de índole contingencial, es decir que atienden situaciones de emergencia; por ejemplo: Los efectos de los huracanes y terremotos.

En la actualidad las municipalidades solo cumplen con algunas de la funciones que el Código Municipal y otras

---

<sup>2</sup> COMURES, GTZ, FUNDAUNGO “Capacitación a Candidatos y Alcaldes y Alcaldesas Municipales”, San Salvador, Febrero del 2000, Página 4.

leyes le confieren, ya que existen funciones compartidas con otras entidades de gobierno, y en los últimos años, varias de estas actividades han sido transferidas o asumidas por otras instituciones del gobierno central, tal es el caso de la supervisión de precios, pesos, medidas y calidades que están a cargo del Ministerio de Economía, y así muchas otras.

Hay leyes que afectan la competencia municipal y por tanto que invaden la autonomía para ejercerlas; entre ellas están:

- Ley de urbanismo y construcción.
- Ley de la creación de la unidad de registro social de inmuebles.
- Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- Ley de creación del registro de las personas naturales.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL REFUGIO**

### **1.2.1 Historia del Municipio de el Refugio**

#### **ASPECTOS TEORICOS-CULTURALES**

Según el arzobispo, Don Pedro Cortéz y Larraz, en el año 1770, la hacienda del Rosario, como una próspera y de las más importantes y más próximas ala cabecera del curato de Chalchuapa.

El corregidor intendente Don Antonio Gutiérrez y Ulloa en 1807, por su parte, informa que la hacienda de ganado y azúcar, denominada El Rosario, pertenecía a José Vicente Vides y que el Sitio de San Antonio, era propiedad de Gabriela Leiva, con siembra de caña dulce, cría de poco ganado y cosecha de maíz.

En éstas haciendas, vecinos del pueblo de Chalchuapa formaron en los comedíos de la primera mitad del siglo XIX, los valles o aldeas de El Rosario y San Antonio, que fueron segregados de la jurisdicción de esta población y agregados a la de Atiquizaya.

Semejante disposición gubernativa motivó numerosas protestas y reclamos de los vecinos de ambas aldeas, quienes ocurrieron a la municipalidad de Chalchuapa, para que ésta gestionara ante los poderes públicos su reincorporación en la jurisdicción de origen.

Finalmente, por acuerdo legislativo del 23 de Febrero de 1850 se dispuso a acceder a lo solicitado por los vecinos de los dos valles precipitados, no solo en razón de haber antes pertenecido a la jurisdicción de Chalchuapa, de donde eran originarios, sino también por estar más inmediatos y por lo gravoso que le era pertenecer a la jurisdicción de Atiquizaya, mientras tanto en un informe municipal de Chalchuapa, de 26 de Octubre de 1858, se menciona el Valle de San El Rosario como uno de los quince ubicados en la jurisdicción de esta población más no se cita el de San Antonio.

La aldea del Rosario se incorporó posteriormente a la jurisdicción de Atiquizaya y durante la administración del Doctor Rafael Zaldívar y por Decreto Legislativo del 20 de Febrero de 1879, se erigió en pueblo con el nombre de **EL REFUGIO**.

La nueva población quedó incluida en el área geográfica del departamento de Ahuachapán, y se dispuso que sus autoridades y vecinos debieran de reconocer por límites jurisdiccionales, los que antiguamente hubieren reconocido sus comisionados. Ya en 1980 la población contaba con 690 habitantes.

#### UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE EL REFUGIO

El Municipio de El Refugio se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas: 13° 59' 42" latitud norte (extremo septentrional) y 13° 57' 38" latitud norte (extremo meridional); 89° 41' 44" longitud oeste del meridiano de Greenwich (extremo oriental) y 89° 44' 05" longitud oeste del meridiano de Greenwich (extremo occidental).

El Municipio de El Refugio pertenece al departamento de Ahuachapán y al distrito de Atiquizaya. Sus límites son: al Norte, Sur y Oeste, con Atiquizaya y al este con Chalchuapa que pertenece al departamento de Santa Ana.

DIVISIÓN POLÍTICO- ADMINISTRATIVA

- LOS BARRIOS QUE PERTENECEN AL MUNICIPIO DE EL REFUGIO

SON:

1. BARRIO NUEVO
2. BARRIO EL CALVARIO

- LOS CANTONES CON LOS QUE CUENTA ESTE MUNICIPIO SON:

1. CANTÓN COMAPA
2. CANTÓN EL ROSARIO
3. CANTÓN SAN ANTONIO

- LAS COLONIAS QUE PERTENECEN AL MUNICIPIO DE EL REFUGIO

SON:

1. LA TRINIDAD
2. JARDINES DE EL REFUGIO
3. SAN ANTONIO
4. SAN ALFONSO
5. COMUNIDAD EL REFUGIO
6. EL ÁNGEL
7. PASO LAS FLORES
8. EL CARMEN
9. SANTA MARTA

10. LA BENDICIÓN
------------------

11. SANTA MARIA
-----------------

#### DATOS POBLACIONALES

Este pequeño Municipio según datos en el mes de Julio de 182, tenía una población estimada de 3046 habitantes, de los cuales 1463 pertenecían al sexo masculino y 1583 al sexo femenino, con una densidad poblacional de 277 habitantes por kilómetro cuadrado.

Actualmente, según registros municipales y de acuerdo a lo establecido por los líderes locales y estimaciones de población al año 2005, de la Dirección General de Estadísticas y Censos, el Municipio cuenta con 9861 habitantes aproximadamente.

#### **1.2.2 Objetivos de la Alcaldía Municipal de El Refugio**

Los objetivos de la Alcaldía Municipal de El Refugio son:

- Proporcionar a las comunidades, bajo su jurisdicción, todos los servicios necesarios para mejorar el nivel de vida de los habitantes y hacer propicio el desarrollo comunitario, social, cultural y económico,



así como brindar seguridad y vigilancia a la población.

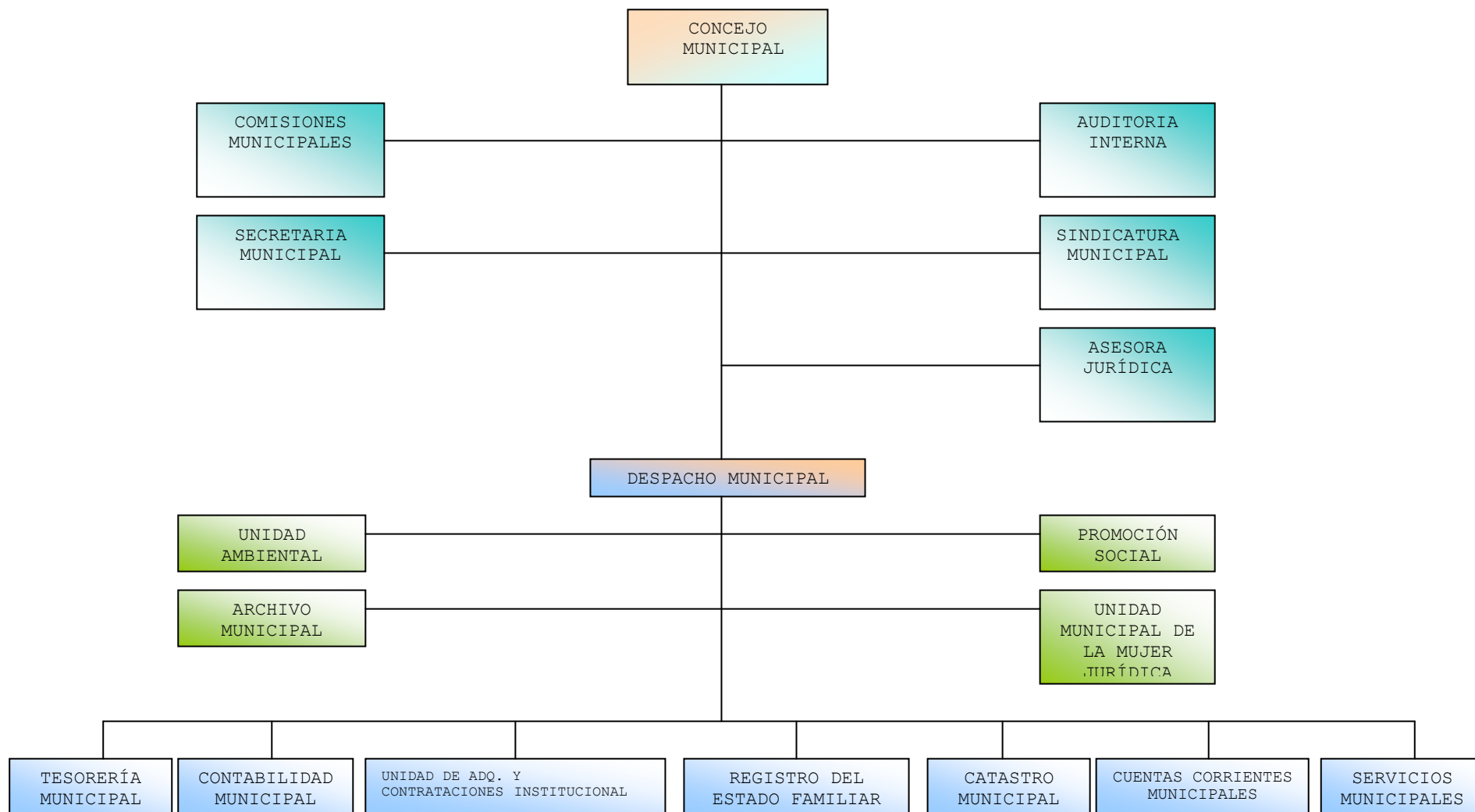
- Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local, así como planificar, ejecutar y mantener obras de servicios básicos que beneficien al Municipio.
- Promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- Dar a los usuarios, servicios adecuados y oportunos a las exigencias de los mismos.
- Controlar y mejorar eficientemente todas las actividades que la municipalidad realiza en pro de la población.
- Hacer un uso racional y adecuado de los recursos de la institución.
- Incrementar la inversión local como instrumento de desarrollo en el Municipio.
- Aumentar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones como mecanismo de transparencia.
- Mantener un personal amable, eficiente y sobre todo capacitado para que pueda responder a los constantes cambios del área municipal.

- Escuchar y responder a las necesidades emanadas de la voluntad del pueblo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Alcaldía Municipal de El refugio

### 1.2.3 Organigrama del Municipio de El Refugio



### **1.2.3.1 Principales Funciones de los Diferentes Niveles**

A continuación se hará mención de algunas de las funciones que deben cumplir los diferentes departamentos que conforman la estructura de organización de la Alcaldía de El Refugio.

#### ***CONCEJO MUNICIPAL.***

El Concejo Municipal es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- ❖ Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio;
- ❖ Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia;
- ❖ Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local;
- ❖ Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia;

- ❖ Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.

#### **COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL.**

Auxilian al Concejo en lo que este estime conveniente y están formadas por Concejales. Estas comisiones pueden ser permanentes o formadas eventualmente para solucionar problemas específicos de los cuales tienen que informar al Concejo Municipal.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

#### **SECRETARÍA MUNICIPAL.**

Al igual que el Alcalde Municipal desempeña funciones de Nivel Ejecutivo o Gerencial, y por la naturaleza de su puesto tiene relación con casi todos los demás puestos de trabajo de la municipalidad, ya que estos le proporcionan información que le solicita el Alcalde y el Concejo Municipal. Atiende todas aquellas actividades Administrativas que no son atribuidas al Alcalde o las que este le delega en presencia o ausencia de sus funciones edilicias, también auxilia a las Comisiones del Concejo en

todo lo que estos estimen conveniente y al Alcalde a enlazar cada una de las unidades del nivel operativo con el nivel Ejecutivo y el Superior; también asesora al Alcalde y sobre todo al Concejo Municipal en aspectos administrativos y hasta legales, y en todo lo demás que estos le soliciten.

Línea de Mando: Depende del Concejo Municipal.

#### **AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL**

Se encuentra conformada por un auditor interno el cual se encarga de verificar las diferentes transacciones realizadas en la alcaldía municipal.

Línea de mando: Depende directamente del concejo municipal.

#### **SINDICATURA MUNICIPAL.**

A parte de sus funciones consignadas por la ley, el síndico constituye un elemento fundamental en el asesoramiento Legal para la toma de decisiones tanto del Concejo Municipal (Alta Dirección) como del Nivel Gerencial (Alcalde y Secretaria Municipal).

Línea de mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

**ASESORIA JURIDICA.** Este departamento es de importancia ya que su función es la de brindar asesoría a los diferentes departamentos y unidades de la alcaldía en las diferentes actividades que debe realizar como parte de sus funciones;

así también brinda ayuda a los habitantes que así lo necesiten en aspectos legales de diferente índole.

#### **DESPACHO MUNICIPAL**

Además de las funciones que le señalan las Leyes y Reglamentos, también debe cumplir otras, tales como:

- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en colaboración con los responsables de las diferentes Unidades;
- Atender la gestión administrativa de la Alcaldía de acuerdo con la Ley y sus Reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal;
- Buscar y proponer al Concejo Municipal fuentes alternas de financiamiento;
- Elaborar el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos con el que la Alcaldía le hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad, y someterlo a su respectiva aprobación ante el Concejo Municipal.

#### **PROMOCIÓN SOCIAL.**

Esta Unidad tiene a su cargo la Organización Comunal, o sea que constituye el enlace permanente y directo de la Municipalidad con todos los Barrios, las Colonias, Cantones y Caseríos del Municipio, y conocer de

primera mano las necesidades y expectativas de las mismas, además asesora en la organización y constituciones de Asociaciones de Desarrollo Comunal para así poder brindarle a las comunidades una herramienta adicional y legal para poder gestionar su propio desarrollo ante otros organismos o instituciones distintas a la Municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

**ARCHIVO MUNICIPAL:**

Este departamento es el encargado de archivar los diferentes documentos que se manejan en la alcaldía de manera cronológica.

**UNIDAD MUNICIPAL DE LA MUJER:**

En este departamento se le brinda ayuda a las mujeres del municipio con el desarrollo de talleres, como el aprender oficios para que ellas puedan salir adelante con sus familias, y así tengan una base para poder dar un aporte económico a su hogar, y si es madre soltera pueda ganarse el sustento de sus hijos

**TESORERÍA MUNICIPAL:**

Este Departamento es uno de los más importantes de la Alcaldía debido a que se encarga de la recaudación, custodia y erogación de los fondos, de conformidad con lo



que dispone la Ley General Tributaria Municipal y el Código Municipal. Este departamento se divide en dos:

- \* Cajera
- \* Auxiliar de Tesorería

Dentro de las funciones de la *Cajera* se encuentran:

- A. Elaboración de recibos para todo trámite;
- B. Recibir del Contribuyente y/o usuarios de los servicios municipales, los fondos provenientes de la cancelación del pago de impuestos y tasas por los servicios prestados por la municipalidad;
- C. Recibir diariamente los fondos y la documentación de los cobros efectuados por los encargados de la recuperación de mora;
- D. Elaborar los informes solicitados y todos aquellos que sirvan de base para el control de ingresos;
- E. Trasladar al auxiliar de tesorería los ingresos y la documentación de respaldo de las recaudaciones diarias.

#### **CONTABILIDAD MUNICIPAL**

Este departamento proporciona información financiero-contable uniforme, oportuna y confiable para fines de análisis, control y la toma de decisiones administrativas

por la Administración de esta Municipalidad. Entre sus funciones más importantes destacan:

- ✚ Dirigir y coordinar el funcionamiento del Sistema y Proceso contable de la Municipalidad;
- ✚ Registrar cronológicamente todas las transacciones que se produzcan y afecten o pueden afectar la situación económico-financiera de la Municipalidad;
- ✚ Vigilar que las operaciones contables estén garantizadas en cuanto a la correcta aplicación y confiabilidad, mediante el funcionamiento eficiente del sistema de control interno contable;
- ✚ Elaborar el presupuesto municipal y sus reformas de manera oportuna;
- ✚ Elaborar la liquidación del presupuesto municipal al finalizar cada período fiscal.

#### **UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES**

Este departamento es responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- ❖ Ejecutar, conforme ley de la UACI, todos los procesos concernientes a la adquisición y contratación de bienes, obras y servicios hasta su registro en expedientes;
- ❖ Programar anualmente y por escrito, las compras, adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, respetando la asignación presupuestaria vigente;
- ❖ Rendir informes periódicamente al Concejo Municipal, con respecto al programa anual de compras, adquisiciones y contrataciones.
- ❖ Elaborar las bases de licitación o concurso, dependiendo del tipo de contratación a realizar, en coordinación con las Comisiones de evaluación de ofertas.
- ❖ Realizar la recepción y apertura de ofertas y levantar el acta respectiva;
- ❖ Llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes y contratistas;
- ❖ Calificar potenciales ofertantes, sean éstos nacionales o extranjeros, así como, revisar y

actualizar la calificación, al menos una vez al año;

**REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.**

Este puesto es muy importante, ya que presta los servicios y documentos de carácter legal que son más demandados por la población, tales como actas de nacimiento, de matrimonio, defunciones, nacimientos, entre otros.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

**CATASTRO MUNICIPAL Y CUENTAS CORRIENTES:**

Esta unidad comprende las actividades concernientes al registro tributario de la municipalidad, así como la información catastral del Municipio. En este puesto se realizan el proceso de facturación y cobro de tasas e impuestos que la alcaldía aplica a las personas del municipio, así como también la deuda que estos tengan con la municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

**SERVICIOS MUNICIPALES.**

Acá están integradas todas aquellas actividades afines que realiza la Municipalidad y que son encaminadas a satisfacer la demanda de la población, es decir, aquellos servicios de carácter público que pagan los ciudadanos a

través de las tasas que la Municipalidad les aplica a cambio de la prestación de los mismos. Este agrupa las unidades de Mercado, Cementerio y Rastro Municipal, Aseo Público y Agua Potable.

## **CAPITULO II:**

### **ASPECTOS GENERALES, TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE CONTROL INTERNO.**

#### **2.1 Aspectos Básicos sobre Control Interno**

En este apartado se desarrollan todos aquéllos elementos que proporcionan, una idea clara respecto a lo que es el control interno en términos generales. En ese sentido se procede a ilustrar cada uno de ellos.

##### **2.1.1 Definición**

El control interno en su sentido más amplio se puede definir de la siguiente manera:

“El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su activo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas”<sup>(4)</sup>

---

<sup>(4)</sup> Auditoria Montgomery, DeFliese, Philip L., Jeanicke, Henri R., Segunda edición: 1991, Limusa, S.A. DE C.V, Cap. 7, Pág. 268

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos con base a las normas plasmadas en los planes, y la corrección de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones y para indicar la acción correctiva a tomar.

Según la información consultada en el SAS-55, el control se define de la siguiente manera:

“Es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia, u otro personal de la entidad diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- a) Confiabilidad de la presentación de información financiera,
- b) Eficacia y eficiencia de las operaciones, y
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.”

Tales definiciones dejan entrever que el control es previsto, es decir, está sujeto a un plan. En pocas palabras puede decirse que el control es un proceso de actividades planificadas, que conllevan al logro de los objetivos de la entidad.

Existen muchas definiciones de autores que opinan al respecto, pero que no se han citado, los cuales también dejan aportes muy valiosos en cuanto al tema en estudio.

Al analizar los beneficios que deja la aplicación de un control interno eficiente, se citan a continuación los siguientes:

- Ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos.
- Asegura que la información financiera sea confiable, y que la institución cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.



En resumen, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

### **2.1.2 Importancia**

La importancia de tener un buen control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen que la empresa pueda mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que el hecho de que la empresa aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas; de allí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno también es importante porque tiende a proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y la confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces como ya se dijo, de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

En resumen, la importancia del control se presenta en los siguientes puntos:

- “Es un proceso, el cual constituye un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

➤ Está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.”<sup>(5)</sup>

De conformidad con la opinión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos Certificados:

“El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”.

Por antes mencionado el control no puede ser a posterior; por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya combinarse; sin embargo, la medición histórica puede conducirse a un mejoramiento del control en el futuro.

---

<sup>(5)</sup> Control Interno, Informe COSO, Samuel Alberto Mantilla Blanco, Committee of Sponsonring Organización of the treadway commission (COSO), Edición 3, publicado por ECOE, Pág. 7.

### **2.1.2.1 Factores Organizacionales que Crean la Necesidad del Control.**

Son muchos los factores por los cuales se vuelve indispensable el control en las organizaciones modernas estos son:

#### **a) Cambios.**

El cambio constituye una parte inevitable de cualquier ambiente organizacional. El mercado cambia, aparecen nuevos productos, se descubren nuevos materiales, se aprueban nuevas normas. Gracias a la función de control los gerentes detectan los cambios que están afectando a los productos o servicios de su organización, y entonces pueden tratar de sortear los riesgos y aprovechar las oportunidades que brindan esos cambios.

#### **b) Complejidad.**

La descentralización ha hecho que las organizaciones sean más complejas. Esta descentralización, si bien es cierto que incrementa el grado de complejidad de las organizaciones, simplifica los esfuerzos de control, puesto que no todas las operaciones de la organización

requerirán de un control por parte de las oficinas centrales.

**c) Errores.**

Si los directores y sus subordinados nunca cometieran errores, los gerentes simplemente establecerían criterios del desempeño y señalarían los cambios importantes e inesperados del ambiente. Un Sistema de Control permite a los gerentes detectar esos errores antes de que se vuelvan graves.

**d) Delegación.**

Cuando los gerentes delegan autoridad en los subordinados, no disminuyen su responsabilidad para con los superiores. La única manera en que los gerentes pueden determinar si sus subordinados están ejecutando las tareas que les han sido delegadas es a través de un Sistema de Control.

Si este no se implanta, no podrán vigilar el avance de sus subordinados.

**e) Obtención del Grado Correcto de Control.**

La palabra "CONTROL" tiene a menudo connotaciones negativas porque al parecer es una amenaza contra la libertad y autonomía personales. En una época en que se cuestiona decididamente la legitimidad de la

autoridad y en que se advierte un movimiento creciente en busca de mayor independencia y autorrealización del individuo, el concepto de control organizacional hace sentir incómodas a muchas personas; sin embargo, el control es necesario en las empresas.

#### **2.1.2.2 Características de los Sistemas Eficaces de Control**

Las principales características que deben tener los Sistemas de Control son:

**a) Precisión de la Información:** La información referente al desempeño tiene que ser precisa, ya que los datos inexactos provenientes de un sistema de control pueden hacer que se emprendan acciones que lejos de corregir el problema puedan crear otro donde no lo haya.

**b) Oportunidad de la Información:** La información debe reunirse, enviarse a quien corresponda y evaluarse rápidamente si se quieren tomar medidas a tiempo para lograr mejoras.

**c) Información Objetiva y Completa:** La información aportada por un Sistemas de Control deberá ser

completa y los que la utilicen han de considerarla objetiva.

**d) Costo Económicamente Real:** El costo de instalar un Sistema de Control deberá ser menor o, cuando más, igual que los beneficios que aporte.

**e) Organizacionalmente Realista:** El sistema ha de ser compatible con las realidades de la organización; es decir, las metas o los resultados esperados deben ser factibles de lograr por las personas encargadas de hacerlo.

**f) Flexibilidad:** En casi todas las organizaciones, los controles han de ser flexibles a fin de que se pueda reaccionar rápidamente para superar los cambios adversos o bien para aprovechar las oportunidades que puedan presentarse.

**g) Aceptable para los Miembros de la Organización:** Los controles deberán relacionarse con metas significativas y aceptables. Tales metas deben reflejar el lenguaje y las actividades de aquellos que están directamente interesados en el control.

### **2.1.3 Políticas y Procedimientos**

Después de haberse abordado lo que es el control interno, dentro de diversos criterios de los entendidos, es oportuno indicar qué regulaciones se deben establecer y cumplir, con el propósito de que el control interno se vuelva eficiente; para tal caso, se está hablando de políticas y procedimientos que debe incluir todo control interno.

El hecho que existan formalmente políticas y procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo, y finalmente basado en dicha evaluación, concluir si está operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación.

De manera escueta, autoridades en la materia dejan ver que:



“Las políticas y procedimientos son aquellas que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los Procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - 1.- Cambios a programas de computadora
  - 2.- Acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y las balanzas de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivos, valores e inventario con los registros contables.

- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.”<sup>(6)</sup>

En pocas palabras, una política es una norma o regulación; por ejemplo: todo registro contable deberá ser autorizado por el contador. Por su parte el procedimiento, es el cómo hacerlo; para el caso: todo registro contable incluye revisión de documentos, clasificación, registro, etc.

#### **2.1.4 Principios**

Al establecer los sistemas de control es conveniente identificarlos e implementarlos tomando como base ciertos principios de carácter general que rigen las actividades de control. Estos principios son los siguientes:

**a) Responsabilidades Delimitadas.** La responsabilidad o realización de cada tarea debe delimitarse para cada persona.

**b) Separación de Funciones de Carácter Incompatible.**

Las funciones de autorización, ejecución y contabilización de transacciones, así como la custodia

---

<sup>(6)</sup> Normas Internacionales de Auditoría, Sexta Edición, año 2001, #400, numeral 8, literal b, Pág. 202-203

de los recursos, deben separarse dentro del plan de organización de cada entidad.

**c) División en el Procesamiento de cada Transacción.**

Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa en la realización de una transacción u operación.

**d) Selección de Servidores Hábiles y Capaces.**

Se debe seleccionar apropiadamente a los empleados, porque servidores hábiles y capaces producen un trabajo más eficiente y económico.

**e) Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud.**

Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de las operaciones, así como las subsiguientes.

**f) Rotación de Deberes.**

Se deberá rotar en forma sistemática al personal de una unidad con tareas o funciones afines.

**g) Otorgamiento de Fianzas.**

Los encargados de la recepción, manejo y custodia de los recursos materiales y financieros, deberán estar respaldados por una fianza, como requisito para ocupar o continuar en el cargo.

**h) Contabilidad por Partida Doble.**

Debe utilizarse los Sistemas de Contabilidad por partida doble.

**i) Mínima Utilización del Dinero en Efectivo.** Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo sólo para compras menores y urgentes mediante la modalidad de fondos circulantes de caja chica.

**j) Un Mínimo de Cuentas Bancarias.** Se debe reducir al mínimo posible la existencia de cuentas bancarias.

**k) Depósito Inmediato o Intacto de los Recursos Financieros.** Los ingresos deben ser depositados, intactos, dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción.

Es decir ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final.

Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes.

“Esta segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la

falsificación de documentos, sin confabularse con otros miembros de la organización.” (7)

Como puede observarse, los principios de control son lo que le dan sostén al control, y su cumplimiento es tan importante como importante son las políticas y procedimientos para el mismo.

#### **2.1.5 Importancia Relativa y Riesgo**

Estos dos aspectos son elementales en todo control interno, y es que con ello se pueden prevenir irregularidades planeadas por parte de funcionarios y/o empleados de una entidad. Cualquier negocio debe considerar ambos factores, tal como lo hace un auditor de estados financieros.

El profesional en auditoría, determina en su estudio, cuáles son los rubros de importancia relativa en la entidad económica y cuáles son los riesgos que puede haber de que dichos rubros sean manipulados.

La importancia relativa es variable en las empresas, mientras en unos el Activo Fijo es importantísimo, en otras puede ser las Cuentas por Cobrar; en todo caso, el punto

---

(7) Enciclopedia de Economía <http://www.economía48.com>

está en que la información presentada en los estados financieros no salga tergiversada.

En cuanto al riesgo se refiere, éste es constante en todas las empresas, es decir, existe la posibilidad de darse en ellas.

Por regla, las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), los denomina riesgos de auditoría; clasificándolos como: inherentes, de control y de detección.

El riesgo inherente, es aquel que está presente en todo control interno sin advertirlo, existiendo la probabilidad de presentarse en cualquier instante; el de control, como su mismo nombre lo dice, está plasmado en el control interno por falta de eficiencia en los mismos controles.

Finalmente, el riesgo de detección es aquel, en el que existe la probabilidad de falla a la hora de localizar posibles errores u omisiones en la información revisada, y que dicha falla pudiera afectar la información final para la toma de decisiones.

#### **2.1.5.1 Características**

La Administración de la institución es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno en la organización.

Algunas de las características del control interno son, las siguientes:

- Forma parte del Sistema Contable y Financiero del sistema de información y operaciones.
- De acuerdo a la estructura orgánica cada funcionario es responsable ante su jefe inmediato de la aplicación del sistema de control interno.
- La administración de la entidad es el responsable de garantizar el desarrollo e implementación del control interno.
- Las operaciones y transacciones de la entidad deberán estar registradas y se deberán producir informes.
- Asegura la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica.

Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas y auditoría interna.

Además tiene la característica de que toda operación lo lleva implícito. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución, de tal manera que cuando se ejecuta un proceso, el concepto de control interno debe funcionar dentro de él.

Dentro del proceso administrativo, el control es la última de las etapas, pero está presente en todas las demás, con ello quiere mostrarse la dinámica del referido proceso como una especificidad básica.

#### **2.1.6 Campo de Acción**

“El desarrollo alcanzado por la auditoría interna en los últimos años ha sido notable y el campo de actividad del auditor interno se ha ido extendiendo cada vez más mediante su mayor preparación, entrenamiento y experiencia, haciendo que su actuación sea más útil en los diferentes departamentos de las empresas”.

“Esto supone, evidentemente, que el auditor obtiene cierto conocimiento general de la empresa, el cual puede adquirir debido a que tiene la oportunidad de ver, no



solamente las causas y las medidas de las decisiones que se toman, sino también el resultado de éstas; por tanto, acrecienta su sentido de crítica positiva y su voluntad de buscar la fuente de ciertos hechos que le permitirán tener mejores bases para la emisión de sus recomendaciones”.

“Las actividades del auditor interno abarcan a la compañía en su conjunto, y aunque los problemas que ésta puede tener son muy extensos y variados, el auditor los revisa desde un punto de vista general.

Asimismo, su atención estará puesta en ciertas áreas de trabajo que de una u otra forma deberán sujetarse a ciertas normas y políticas de la compañía, tales como: Cuentas por Cobrar, Administración de Cobros, Ingresos, Facturación, Inventarios, Compras y Egresos en general, y otras como: Políticas de Sueldos y Salarios, Propaganda y Promoción de Ventas, Presupuestos, etc.”

“Cada una de las operaciones citadas requieren especial atención, de acuerdo con la naturaleza de las mismas, ya sea que estén ligadas directamente a las materias financieras o contables, o bien que directa o indirectamente se relacionen con las operaciones de la empresa como son: compras, ventas, producción, personal y

propaganda. De acuerdo con esas características especiales se enfocará el trabajo del auditor<sup>8</sup>.

### **2.1.7 Normas Técnicas de Control Interno**

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o Programas.

Las Normas Técnicas se pueden resumir en los cuatro grupos siguientes:

- a) De Validación, que comprenden los mecanismos de autorización, comparación y verificación de validez.
- b) De Aseguramiento, que incluyen la numeración secuencial, los totales de control, los archivos dependientes y las listas de recordatorio.
- c) De Reejecución, que se refiere a la doble verificación y al control previo.
- d) De Especialización Funcional, que están dadas por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la auditoría interna.

## **2.2 Clasificación de Control Interno**

Los controles internos pueden ser:

---

<sup>8</sup> Ibid., Op. Cit., Página 90.

### **2.2.1 Control Administrativo**

El control administrativo es una de las clasificaciones del control interno, que coadyuva al logro de los objetivos de la entidad; así como también, a una mayor eficiencia en las operaciones.

Según textos consultados, el control administrativo posee: "El plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones por la gerencia. Esa autorización es una función administrativa asociada directamente con la obligación de lograr los objetivos de la entidad y constituye el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones" <sup>(9)</sup>

Por su parte, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, en su documento, Normas Técnicas de Control Interno, establece que: El control Interno Administrativo generalmente incluye controles, tales como: los análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, programas de capacitación de funcionarios y controles de calidad, entre otros aspectos.

Dichos controles se basan en el examen y evaluación del grado de efectividad, eficiencia, y economía; lo que

---

<sup>9</sup> Auditoria Montgomery, Defliese, Philip L., Jeanicke, Henry R., Segunda Edición 1991, Pág. 274

permite su relación directa con los procedimientos y registros involucrados con los procesos y políticas de tipo gerencial.

No obstante, tal como fue descrito anteriormente, el control interno administrativo se relaciona de forma indirecta con los registros contables, por lo que dichos controles requieren ser evaluados; dado que éstos pueden influir de alguna manera sobre la confianza que puede depositarse en los registros.

Por tal motivo, un auditor interesado, debe de tomar en cuenta la necesidad de evaluar dichos controles.

### **2.2.2 Control Contable**

Esta clasificación del control Interno, esta integrada por el plan de organización en el cual se establece el conjunto de métodos y procedimientos orientados a la protección, principalmente de los activos y a mantener registros contables confiables; según lo dan a entender expertos en la materia.

Según Oscar Enrique Rivera y Otros, en su estudio "Diseño de un Manual de Procedimientos de Control Interno Contable Aplicado a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro" establecen que, los controles contables

están diseñados para proporcionar seguridad razonable en los siguientes puntos, en cuanto a la entidad se refiere:

a) Las transacciones deben ser ejecutadas de conformidad con la autorización general o específica de la administración.

b) Las transacciones se registran conforme se requieren:

- Para permitir la adecuada preparación de los estados financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otro criterio aplicable.

- Para mantener un adecuado control de los activos.

c) El acceso a los activos tan solo se permite con la debida autorización de los administradores.

d) Periódicamente se comparan los registros de activos con los existentes y se toman las medidas apropiadas respecto a cualquier diferencia que pudiera existir.

Como puede observarse, este tipo de control es más específico que el anterior, es decir, forma parte del control administrativo.

### **2.2.3 Control Financiero**

El control interno financiero es el que tiene que ver con la buena administración del recurso monetario, a efecto de lograr los objetivos de liquidez y rentabilidad. En el plano contable, el control interno financiero trata del resguardo y custodia de tales recursos.

Para el caso, ¿existe un buen esquema de control de los ingresos que asegure mínimos riesgos en su manejo, al punto de que su reflejo en los estados financieros sea el correcto? Igualmente, ¿se da esta misma situación en el control de pagos a proveedores y acreedores?

Todo ello se hace posible si la administración implementa en su entorno administrativo, sanas prácticas de control financiero. Por ejemplo, efectuar conciliaciones bancarias, elaborar estados de flujos de efectivo, realizar confirmaciones de bancos y de clientes deudores como de proveedores, etc.

También es importante, en este contexto, controlar el rubro financiero por medio de índices o ratios. Para el caso, el índice de liquidez, que consiste en dividir el activo circulante entre el pasivo circulante, el cual permite controlar si la institución es capaz o no de cubrir todas sus obligaciones a corto plazo. Esto combinado con un

análisis del capital de trabajo, optimiza el referido control.

### **2.3 Herramientas de Control Interno**

La importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por la ineficiencia e irresponsabilidad de los ejecutivos, ha hecho necesario que los miembros de los concejos de administración, tomen en cuenta las medidas importantes a través de las herramientas de control en sus operaciones, lo cual conducirá a mejorar la marcha de la entidad.

A continuación se presentan algunas de las herramientas principales:

#### **2.3.1 Presupuesto**

Esta herramienta consiste en estados cuantitativos de los recursos, para ejecutar las actividades planificadas en un determinado período y de manera ordenada.

De ahí que los presupuestos, ilustra la Licda. Menjívar en la obra "Administración de Empresas", son los instrumentos más comunes de planificación y control en todos los niveles de la organización y por lo mismo forman parte fundamental del control en las empresas. Ellos indican los gastos,

ingresos o utilidades proyectadas para una fecha futura y se formulan en términos monetarios.

La misma autora deja ver que el eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, explica, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación. Es importante dejar claro que, como herramienta de control, este instrumento permite comparar lo ejecutado (real), con lo planificado (presupuesto), para luego efectuar correcciones.

### **2.3.2 Contabilidad**

Por contabilidad se entiende, lo siguiente:

Es el registro sistematizado y cronológico de las operaciones mercantiles que se realizan en un negocio y que en consecuencia dan a conocer en determinado momento, la situación económica y financiera del mismo.

Como instrumento de control es muy útil para las empresas, pues permite conocer:

- La exactitud de las operaciones expresadas en términos monetarios.



- La medida en que los bienes de la empresa han generado riquezas, por medio de la determinación y análisis de los resultados obtenidos en un período dado.

Ahora bien, el control contable, considerando su procedencia, es decir, quien lo ejecuta, puede ser: interno y externo.

➤ "Control Interno

En una empresa grande el encargado de ejercerlo es el auditor interno, controlando las operaciones y la corrección con que éstas se realizan; previendo además posibles errores, fallas y fraudes que se pudieran dar como consecuencia de una mala práctica contable. En la empresa pequeña lo hace el contador.

➤ Control Externo

Éste es ejercido por firmas consultoras, llena casi las mismas funciones que el control interno, pero es más que todo preventivo. La persona que ejerce este tipo de control es un contador público académico o alguien autorizado por la ley

como tal, y realiza esta actividad, ya sea por llamado de la empresa o por un mandato legal.”<sup>(10)</sup>

Además es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Un plan de organización que provea una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- b) Un Sistema de autorización y procedimientos de registro adecuado para proveer un control financiero razonable sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la entidad.
- c) Un conjunto de prácticas sanas que deben seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad de la organización.
- d) Un grado adecuado de idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.
- e) Una efectiva unidad de auditoría interna encargada de la evaluación y mejoramiento permanente del sistema.

---

<sup>(10)</sup> ) Tecnología I, Administración de empresas, 2da. Edición año 2000, Licda. Dora Aída Menjívar, Pág. 114-115

## **2.4 El Control Interno como Sistema**

Este aspecto se desarrolla con el propósito de dejar establecido que el control interno es un todo, formado por elementos y subsistemas integrados, que funcionan de manera organizada y ordenada.

### **2.4.1 Concepto de Sistema**

El sistema de control interno es definido como:

“Un conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad.”<sup>(11)</sup>

Otra definición la establece Guillermo Gómez Ceja, en su obra “Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño”, el cual reza así:

➤ “Sistema es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos), relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.”

Pero uno de los conceptos de Sistema que más se apegan al control interno, en cuanto al logro y cumplimiento de objetivos y metas programados, mediante el conjunto de métodos y medidas adoptados por las autoridades superiores de una entidad, es el siguiente:

---

<sup>(11)</sup> Establecimientos de Sistemas de Control Interno: Función de contraloría, Juan Ramón Santillana González, Edición 2, Publicado por Cengage Learning Editores, 2003, Pág.3

➤ "Sistema es un ensamble de partes unidas por inferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma". (12)

Sin embargo, Las Normas Internacionales de Auditoria en su Norma N° 400, definen el control interno como sistema, de la siguiente manera:

El término "Sistema de Control Interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Asimismo, otros autores continúan diciendo que, "un sistema de control interno consta de todas las medidas que toma una organización con el fin, de:

➤ Proteger sus recursos contra despilfarros, fraude o ineficiencia;

---

(12) Place, Irene, Business Report Administrative Analysis, Michigan, Pág.28

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y operacionales;
- Asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía;
- Evaluar el nivel de rendimiento en los distintos departamentos de la compañía.”<sup>(13)</sup>

#### **2.4.2 Sistema de Control Interno Contable**

Como ya se expuso anteriormente, el control interno es parte fundamental de todo buen funcionamiento en una entidad; por tal motivo es importante conocer, en su sentido más amplio, algunos de sus conceptos, pero como sistema de control interno aplicado al aspecto contable. Algunos de estos conceptos establecen que, el sistema de control interno contable:

- Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa.

---

<sup>(13)</sup> ) Oscar Enrique Rivera Vides y Otros, “Diseño de un Manual de Procedimientos de Control Interno Contable Aplicado a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro”. Junio 1998, Pág. 21.

➤ Es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan.

Estos conceptos dejan ver claramente, que el control interno es, el que permite a través de todo el conjunto de herramientas, la efectiva conducción del ente en cuanto a su gestión se refiere.

Asimismo, el control interno es también la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, por medio de la adopción de controles, que proporcionan a través de su ejecución, el grado de seguridad razonable, que presentan las operaciones reflejadas en los estados financieros.

Como puede observarse, el sistema de control interno contable en una entidad, consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar clasificar e informar acerca de las transacciones de dicha entidad, pero de manera ordenada y armónica.

Dicho sistema es de suma importancia para todo tipo de empresa o institución, pues constituye un medio de

obtención de información y a su vez guía la forma de encausarla, durante todo el proceso contable, por medio del sistema de contabilidad.

A su vez, "El sistema contable permite controlar los intercambios, transferencias y usos de varias transacciones y varios factores que entran en las operaciones de una entidad, así como reportar sus efectos a través de los Estados Financieros, los cuales sirven de base para la toma de decisiones por parte de los administradores" <sup>(14)</sup>

Dentro de esta última obra se establece que, "Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos tales como:

- Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
  
- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados con el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado.

---

<sup>(14)</sup> Avelar Herrera, Marta Carolina. "Diseño de un Sistema Contable y Procedimientos de Control Contable para Organizaciones no Gubernamentales (ONG`S) dedicadas al Sector Salud de la región Occidental de El Salvador. Octubre 2000 Pág.45

- El acceso a activos y registros es permitido sólo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia.”<sup>(15)</sup>

Estos objetivos, dentro de todo su contexto, proporcionan la obtención de información cada vez más exacta y confiable.

#### **2.4.3 Formatos o Formularios de Control Interno**

De una manera simple, puede decirse que un formato o formulario, es un documento que opera dentro de la empresa y que contiene la huella de lo realizado en determinada actividad. Dicho esto, un formulario de control, es: un recibo, una factura, una nota de requisición, un voucher, una planilla, una solicitud de crédito, una orden de compra, etc.

En todo caso, lo importante de los formularios es que permiten hacer comparaciones de lo efectuado con lo que debería hacerse; y así sacar conclusiones. Estas conclusiones son factibles de ser evidenciadas, puesto que los mismos formatos, sirven de respaldo.

---

<sup>(15)</sup> ) Ibíd. Num.13 Pág.205



Una característica básica que deben cumplir los formatos, es el hecho de que deben ser bien diseñados, es decir, que sean elaborados de acuerdo a las necesidades del control del ente económico.

Un control, sin un sistema de formulario para el mismo, no tiene sentido; puesto que al no existir un medio escrito para indicar si existen huellas que permitan deducir responsabilidades entre los encargados del control, todas las acciones realizadas parecerían sin ningún propósito y por tanto, de nada valdría el planificar.

En consecuencia a lo anterior, los formatos o formularios son para el sistema de control interno, de incalculable valor.

## **2.5 Aspectos Técnicos para la Implementación de un Sistema de Control**

Los aspectos que deben tomarse en cuenta con el fin de implementar de forma adecuada y acertada un sistema de control interno, cuyo efecto sobre la organización sea el de proveer una garantía razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, previamente determinados, y disminuir el riesgo al más bajo nivel posible, son los siguientes:

### **2.5.1 Evaluar Situación Actual**

Al momento de evaluar el control interno, deben considerarse los aspectos positivos y los negativos por igual, atendiendo los siguientes pasos:

1. Conocimiento de la entidad.
2. Establecer la Importancia Relativa de cada rubro que compone el ente.
3. Medir los riesgos a los que está expuesto el control.
4. Relacionar la Importancia Relativa con los riesgos.
5. Conocimiento del Sistema de Control Interno y del Sistema Contable de la Institución, ejecutando las siguientes acciones:
  - a) Conocer las políticas tanto del Sistema de Control Interno como del Sistema Contable.
  - b) Conocer los procedimientos contenidos en los mismos.
6. Establecer Conclusiones y Recomendaciones.

### **2.5.2 División Organizacional del Control Interno**

Debe establecerse un Organigrama de cómo está dividida jerárquicamente la institución, aquí deben identificarse las áreas de toma de decisiones, las de asesoría, las operativas y las de control. Esto propicia una buena segregación de funciones en la institución.

### **2.5.3 Establecer Políticas y Procedimientos**

Dado que las políticas se concretan mediante los procedimientos, tiene sentido:

- a) Establecer Políticas en todas las áreas de control que posee la institución; y también,
- b) Diseñar Procedimientos en las mismas áreas mencionadas.

### **2.5.4 Establecer Principios de Control**

Los principios son las bases que sustentan al control en razón de que, doctrinariamente van dirigidos a la protección y resguardo de los activos institucionales. Por tanto, la administración debe establecer, bajo su responsabilidad, los principios de control.

### **2.5.5 Diseñar Formularios**

Cada área de control debe tener sus propios formularios, para que las acciones se ejecuten tal como lo

señalan las políticas y procedimientos del mismo. Estos hacen posible la determinación de responsabilidades.

#### **2.5.6 Supervisión.**

La Supervisión tiene una importancia grande en el ente, puesto que, mediante ella, la dirigencia puede darse cuenta de si el sistema de control interno es eficiente o no lo es.

Las Instituciones tienen la opción de escoger una Auditoría Interna o Externa. También pueden efectuar al mismo tiempo Auditoría Interna y Auditoría de Estados Financieros. En ambos casos, un Programa de Auditoría debe prevalecer, para que la actividad sea eficiente.

Indudablemente que en estas últimas líneas, se ha enfocado cada aspecto de manera escueta, ya que la intención es dejar una motivación sobre ello.

## **CAPITULO III:**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO SOBRE SU SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU ORGANIZACIÓN.**

En este Capítulo se presenta el diagnóstico acerca de la Organización y el Sistema de Control Interno que tiene actualmente la Alcaldía Municipal de El Refugio, en el Departamento de Ahuachapán. El objetivo de realizar este diagnóstico fue para detectar las debilidades y fortalezas de la estructura organizacional y evaluar sus Métodos y Procedimientos de Control Interno, con la finalidad de poder ofrecerle alternativas viables que le permitan superar las deficiencias en las diferentes áreas.

Para desarrollar el diagnóstico fue necesario realizar una investigación de campo, siguiendo el procedimiento metodológico que se describe a continuación.

#### **3.1. Metodología de la Investigación**

##### **3.1.1 Investigación Preliminar**

La investigación permitió recopilar toda la información requerida para elaborar el diagnóstico acerca de la Organización Administrativa y el Sistema de Control Interno que tiene actualmente la Alcaldía Municipal de El Refugio, en el Departamento de Ahuachapán.

La información necesaria se recopiló por medio de cuestionarios, entrevistas y observando directamente en el campo de trabajo, de los diferentes Departamentos de la Alcaldía, tal como se detalla a continuación.

### **3.1.2 Investigación de campo**

#### **El Cuestionario:**

Consistió en un formulario impreso, cuyo objetivo era el de recolectar información sobre aspectos específicos de la Alcaldía, Procedimientos de Control Interno y de su Estructura Organizacional. La aplicación de control para proteger sus activos y controlar todas y cada una de las actividades que se realizan en ella. Se incluyeron en el cuestionario preguntas cerradas y abiertas, de acuerdo con la información que se deseaba obtener.

El cuestionario fue contestado por todos los Jefes de los diferentes Departamentos de la Alcaldía, por ser las personas que podían proporcionar la mejor información sobre los aspectos que se querían conocer.

#### **Las Entrevistas:**

Se sostuvieron entrevistas con el Alcalde y Jefes de los distintos Departamentos de la Alcaldía, con el fin de conocer en forma directa sus opiniones sobre los aspectos investigados y verificar cierta información referente al

Sistema de Control Interno y Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía.

La información obtenida sirvió para complementar la que se obtuvo a través de los cuestionarios lo cual permitió el enriquecimiento de la investigación en el sentido de que se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

**La Observación Directa:**

Esta forma de investigación, como su nombre lo indica, consistió en observar, en el propio lugar de los hechos, el funcionamiento de los métodos y procedimientos de control que se aplican en la Alcaldía, así como su Organización Administrativa. Este método de investigación es especialmente muy útil y valioso, puesto que no permite que se oculten o distorsionen los hechos.

**3.1.3 Determinación de la Muestra**

La investigación se realizó sobre una base científica que permitió un estudio objetivo del tema en cuestión. El cual se hizo a través de la muestra que es una parte de la población, y que presenta características similares al universo.

La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

1	Auditor Interno
1	Síndico
1	Secretario municipal
1	Asesor Jurídico
1	Alcalde Municipal
1	Tesorero Municipal
1	Contadora Municipal
1	Jefe de UACI
<u>  1  </u>	Jefe de Cuentas Corrientes
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

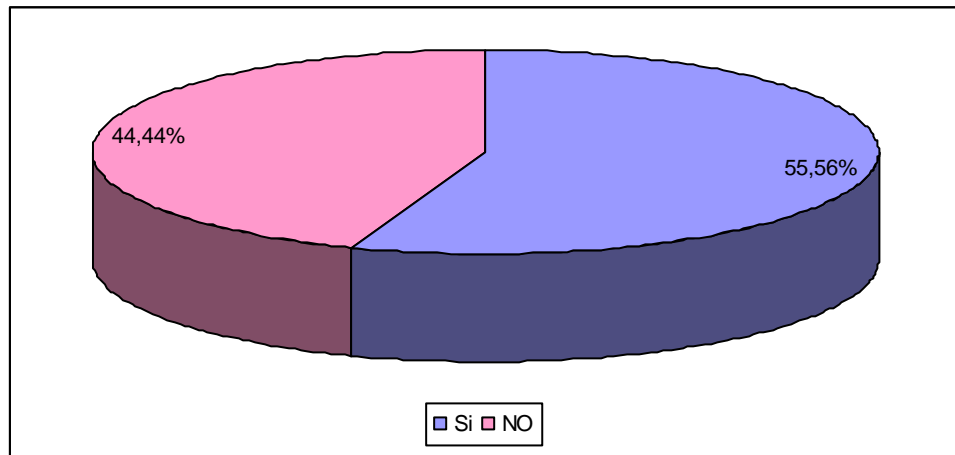
#### **3.1.4 Tabulación y Análisis de Datos**

Para la tabulación de los datos se tomó en cuenta la información total, es decir, la recolectada de los cuestionarios, comparando estos datos con la observación y las entrevistas realizadas al personal que laboran en la institución.

Determinando así que el diagnóstico actual de la alcaldía fue verídico y apegado a la realidad. A continuación representan las tablas y gráficos producto de la investigación.

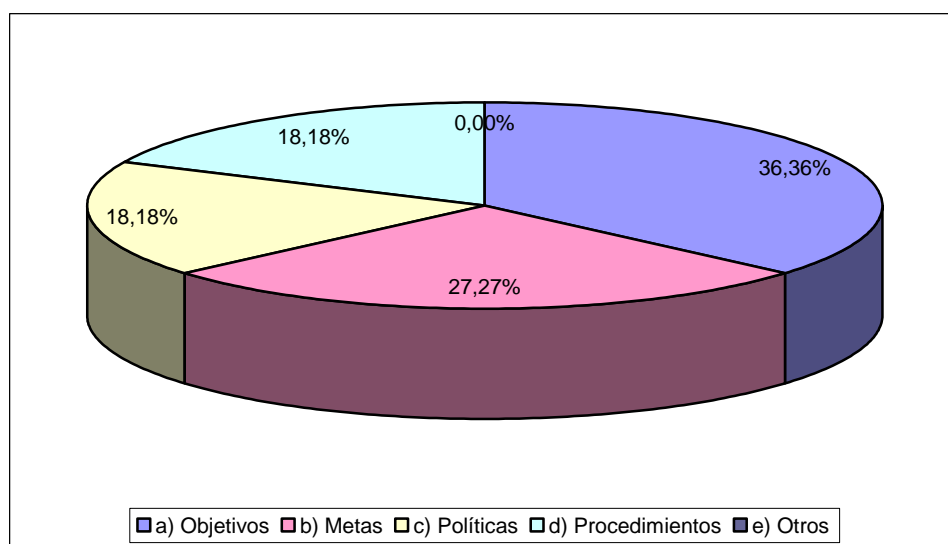


1 ¿Existe un plan organizacional de la Alcaldía, por escrito?		
Requisitos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



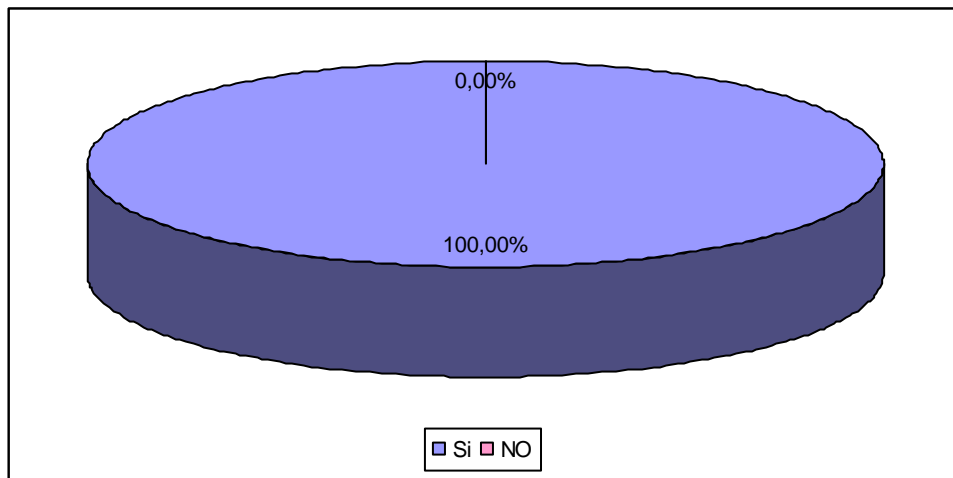
**ANÁLISIS:** Como en toda entidad debe de existir un plan organizacional que este plasmado en un documento para que sus empleados puedan comprender su organización; por lo que el 55.56% respondieron que si existe un plan organizacional por escrito y el 44.44% manifestó que no.

2. Si su respuesta es no, pase a la siguiente pregunta. Si su respuesta es si ¿Qué elementos posee éste?		
Pasos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Objetivos	2	18.18%
Metas	4	36.36%
Políticas	3	27.27%
Procedimientos	2	18.18%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



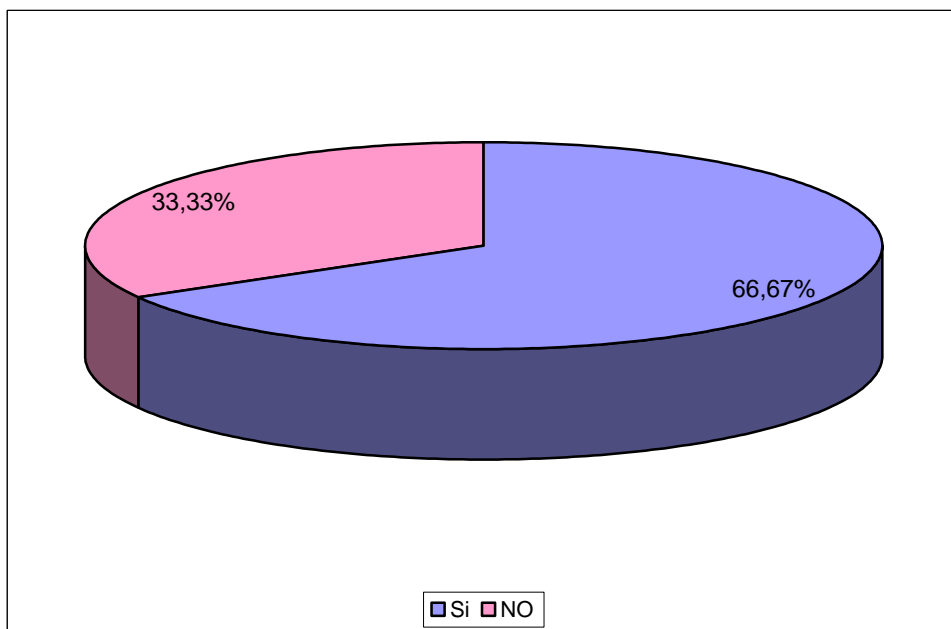
**ANÁLISIS:** De los encuestados un 18.18% declaró que dicho plan posee objetivos, un 36.36% metas, 27.27% políticas, mientras que un 18.18% dijo que dicho plan posee los procedimientos.

3 ¿Existe un organigrama?		
Requisitos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



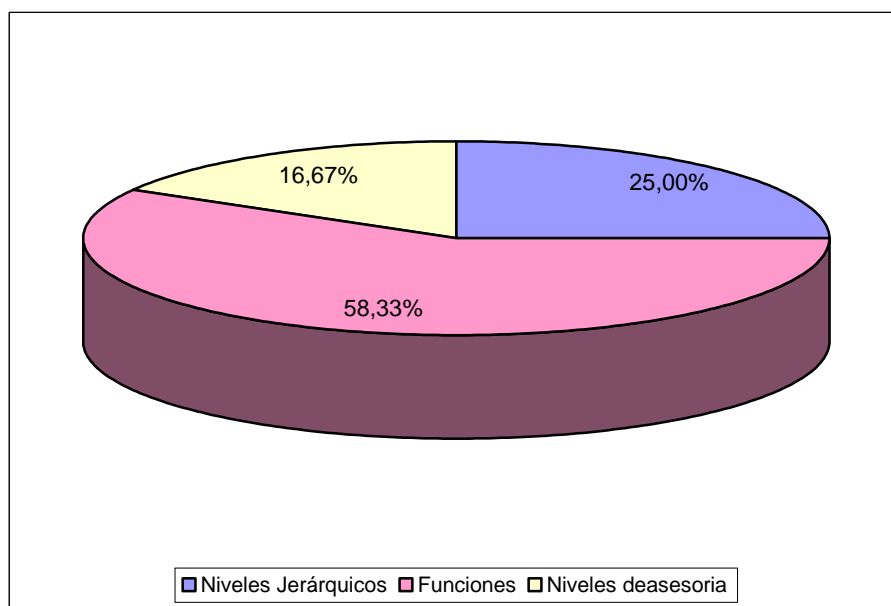
**ANÁLISIS:** El 100% de las personas encuestadas dijo que sí existe un organigrama

4 ¿Conoce usted el organigrama de la entidad?		
Requisitos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	6	66.67%
No	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



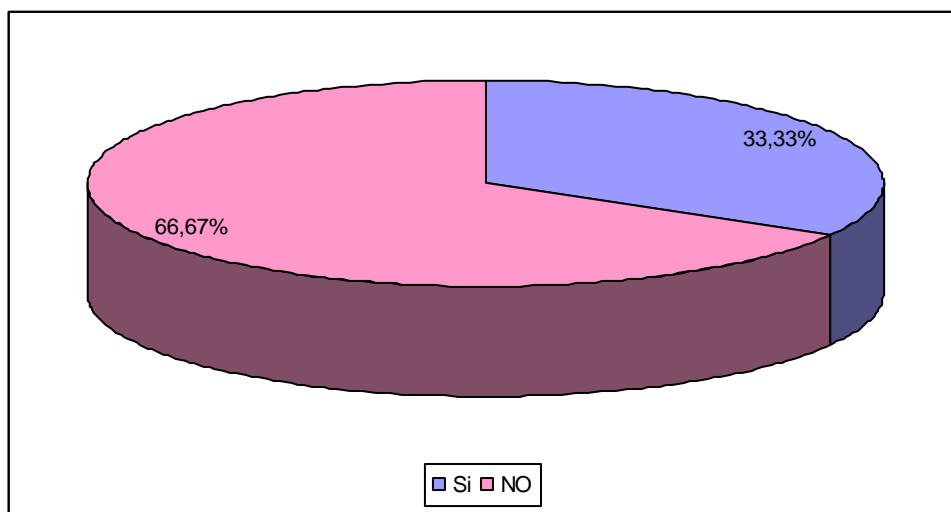
**ANÁLISIS:** El 66.67% dijo que sí conoce el organigrama de la entidad, el 33.33% lo desconoce.

5. Si su respuesta es sí, ¿cuáles de los a siguientes elementos posee éste?		
Pasos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Niveles Jerárquicos	3	25.00%
Funciones	7	58.33%
Niveles de Asesoría	2	16.67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>



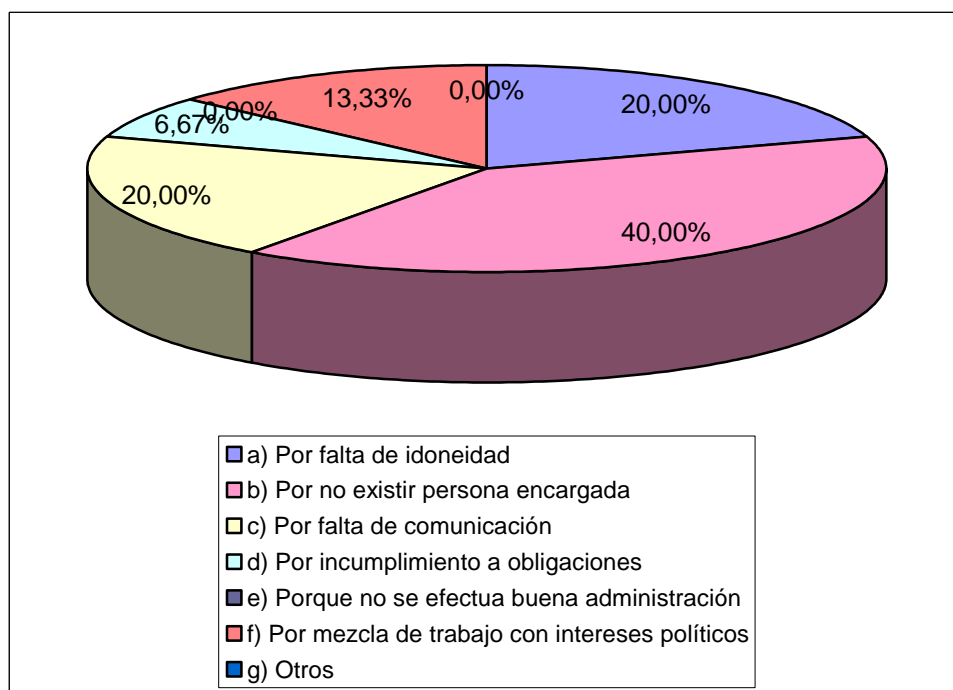
**ANÁLISIS:** De las personas que respondieron el cuestionario el 33.33% sostiene que dicho organigrama muestra los niveles jerárquicos de la entidad, mientras que el 58.33% contestó que contiene funciones, 25% contestó que contiene los niveles de asesoría.

6 ¿Considera que la estructura organizacional institucional de la alcaldía es la adecuada y se apega a las actividades que se realizan en ella?		
Requisitos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	3	33.33%
No	6	66.67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 33.33% de la muestra declaró que la estructura organizacional institucional existente es la adecuada, y se apega a las actividades y necesidades existentes, sin embargo el 66.67% opina que no lo es.

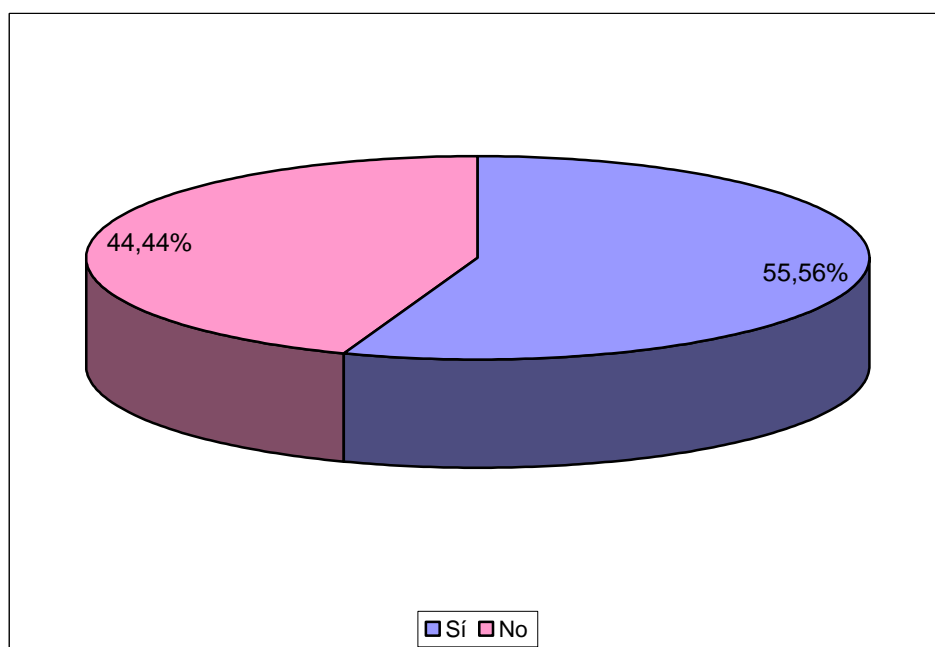
<b>7. Si su respuesta fue no, ¿Por qué considera que dicho funcionamiento no es eficiente?</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Por la falta de idoneidad en el personal.	3	20.00%
b) Porque no existe una persona encargada de actualizar la estructura organizacional	6	40.00%
c) Por la falta de comunicación entre las distintas unidades y niveles jerárquicos institucionales	3	20.00%
d) Por el incumplimiento a las obligaciones y funciones laborales por parte de los empleados	1	06.67%
e) Porque el Concejo Municipal no efectúa una efectiva administración.	0	00.00%
f) Por la mezcla del trabajo con intereses Políticos y Partidarios que dificultan el buen funcionamiento de la Alcaldía	2	13.33%
g) Otros	0	00.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**ANÁLISIS:** Del personal que sostuvo que la estructura organizacional de la institución no es la adecuada, el 20% dijo que no lo es porque el personal no es el idóneo mientras que el 40% mencionó que no, porque no existe una persona que revise el trabajo ejecutado por el personal, el 20% dijo que faltaba comunicación entre los distintas unidades o áreas y , otro 6.67% dijo que las funciones y obligaciones laborales reflejadas son incumplidas por los empleados, 0% dijo que dicha estructura no es eficiente debido ala inefectiva administración del Concejo Municipal, 13.33% que es debido a los intereses políticos antepuestos a las labores, le atribuyó otras causas 0%.

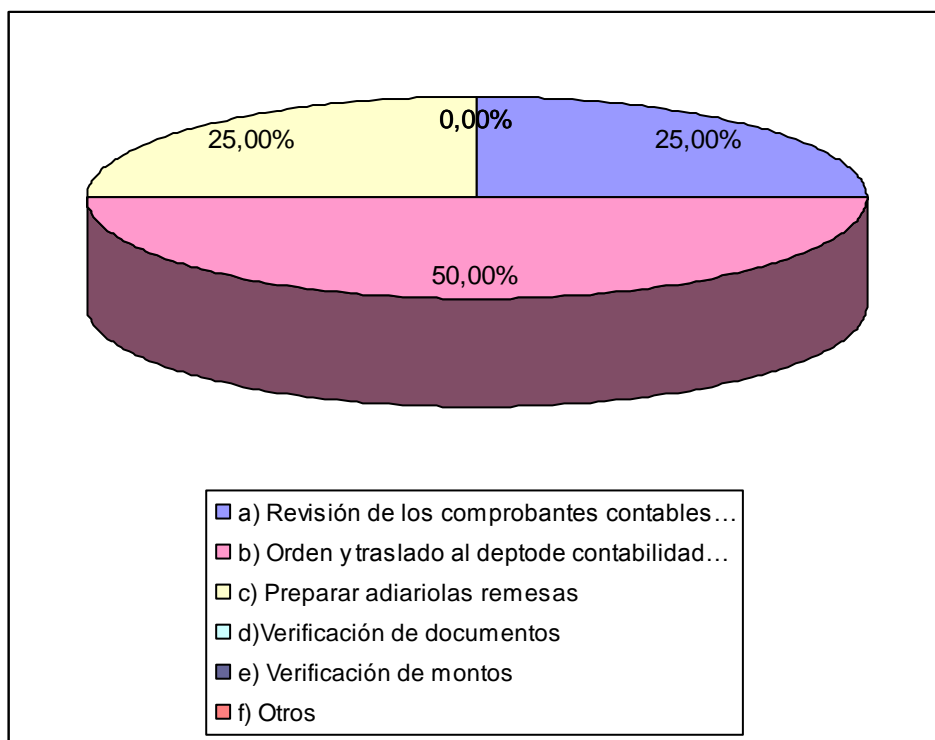


8. ¿Considera que las atribuciones y funciones asignadas al personal que labora en la institución están siendo cumplidas en su mayoría?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	5	55.565%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



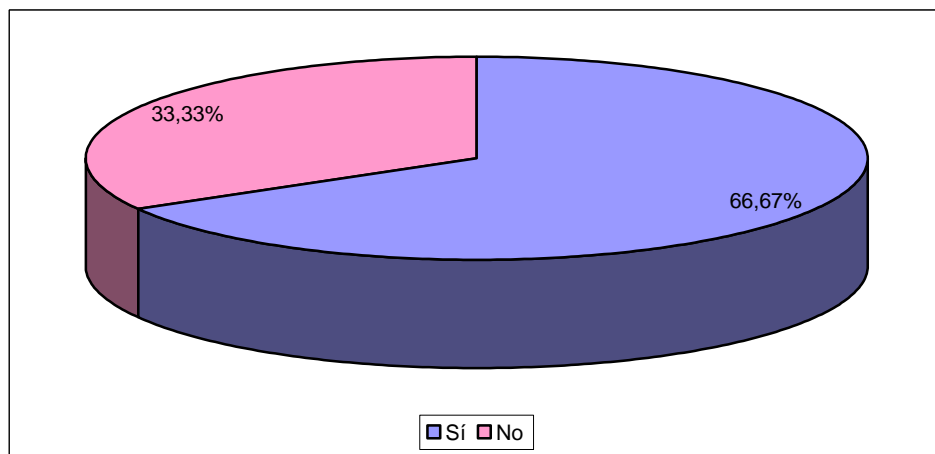
**ANÁLISIS:** El resultado es el 55.56%, en este caso muestra que si cumple en su mayoría los empleados con sus funciones y el 44.44% opina que no.

<b>9. ¿Sí su respuesta es no, ¿cuáles de las siguientes funciones no se cumplen?</b>		
<b>Partes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Revisión de que los componentes contables de ingresos y egresos estén respaldados con la documentación debidamente legalizada	1	25.00%
b) Orden y traslado diariamente al Departamento de Contabilidad de la documentación de respaldo de las operaciones, tanto de ingresos como de egresos.	2	50.00%
c) Preparar diariamente las remesas de la totalidad de los fondos percibidos.	1	25.00%
d) Verificar que los pagos a efectuar lleven todos los requisitos necesarios para su validez	0	00.00%
e) Verificar diariamente que los montos de ingresos percibidos por Tesorería, estén de acuerdo a los recibos emitidos.	0	00.00%
f) Otros	0	00.00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



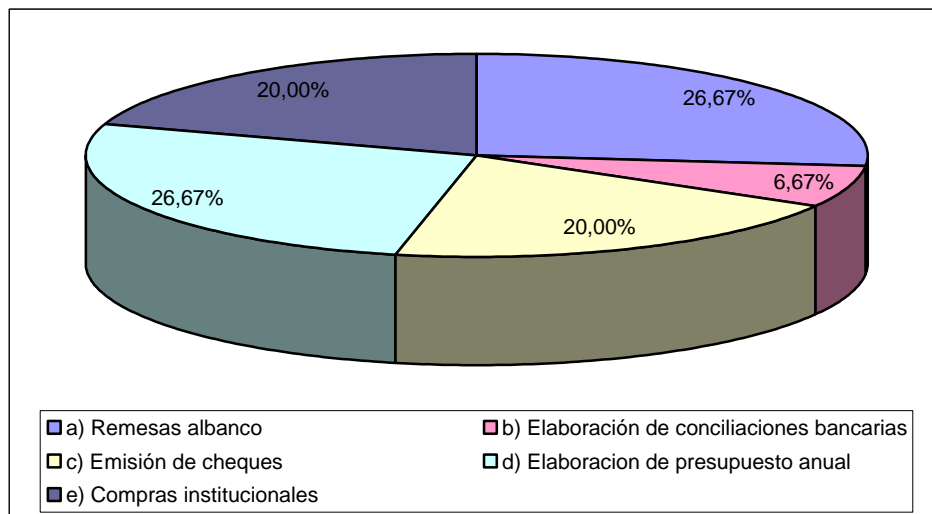
ANÁLISIS: El 25% de personas dijo que no se presentan respaldos de los ingresos, el 50% que se incumplía en el orden y traslado diario de la documentación a contabilidad, el 25% dijo que no se cumple, debido a que las remesas no se preparan a diario de la totalidad de los fondos percibidos, además dijeron que no se verifican los montos diarios percibidos por tesorería contra la documentación emitida, además que las remesas de ingresos por prestamos no llegan a tiempo.

10. ¿Participan dos o más personas para realizar la misma actividad?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	6	66.67%
No	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Al cuestionar si se tenía conocimiento sobre la existencia de actividades en las que participan dos o más personas realizando la misma actividad el 66.67% dijo que sí sucedía esto, el 33.33% mencionó que esta situación no sucedía.

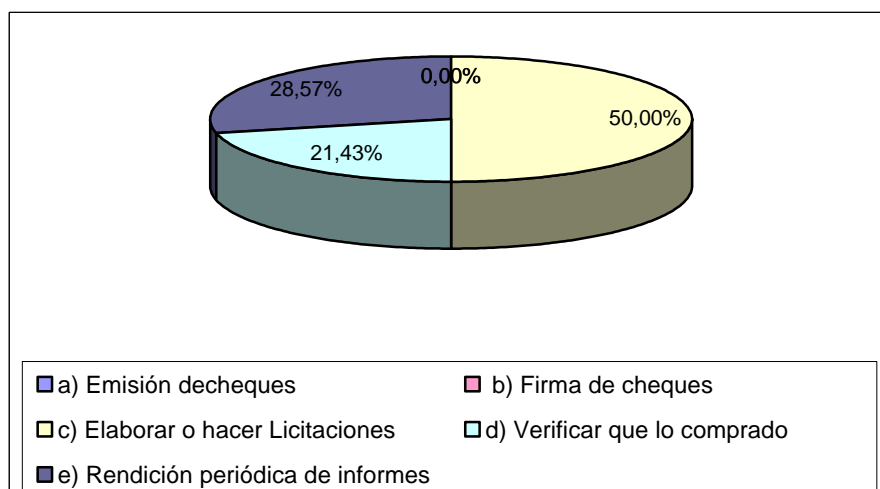
11. ¿Sí su respuesta es sí, ¿en cuáles de las siguientes actividades ocurre dicha situación?		
Materiales	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Remesas al Banco	4	26.67%
b) Elaboración de Conciliaciones Bancarias	1	06.66%
c) Emisión de cheques	3	20.00%
d) Elaboración del Presupuesto anual	4	26.67%
e) Compras Institucionales	3	20.00%
f) Otros	0	00.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 26.67% opina que a la hora de realizar las remesas al banco, el 6.67% en la elaboración de conciliaciones bancarias, el 20% en la elaboración de

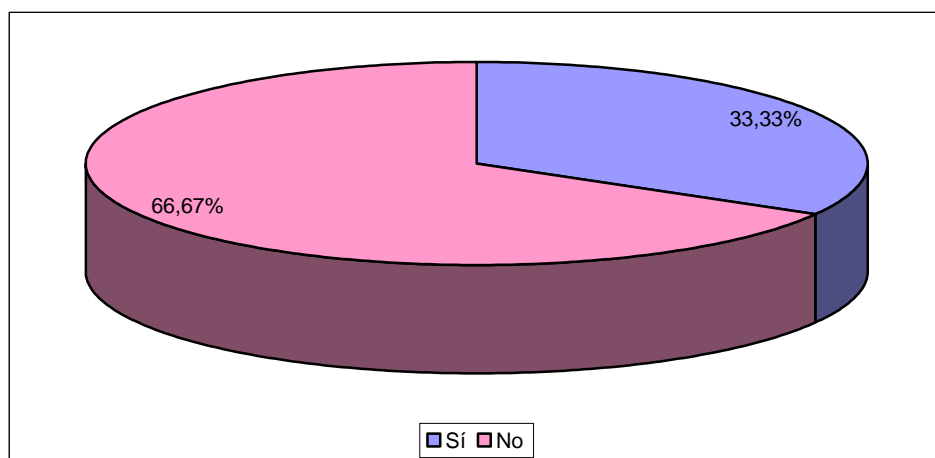
cheques; el 26.67% en la elaboración de presupuesto anual y el 20% en compras institucionales

<b>12 ¿Cuáles de las siguientes funciones son ejercidas por el Encargado de Compras?</b>		
<b>Estados Financieros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Emisión de cheques	0	0.00%
b) Firma de cheques	0	0.00%
c) Elaborar o hacer Licitaciones	7	50.00%
d)) Verificar que lo comprado llegue al lugar de destino donde fue requerido.	3	21.43%
e) Rendición periódica de informes con respecto al programa anual de compras, adquisiciones y contrataciones.	4	28.57%
f)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 50% dice que en la elaboración de licitaciones; el 21.43% en verificar lo comprado y el 28.57% en la rendición periódica de informes.

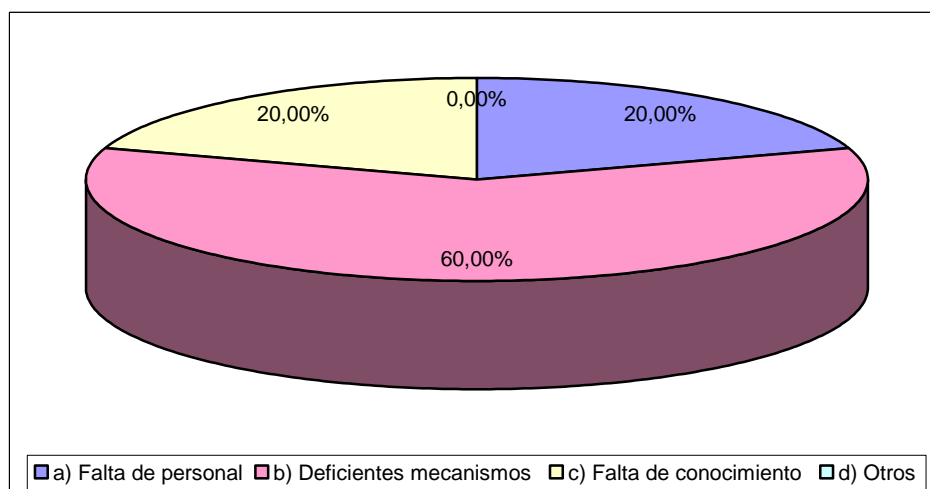
13. ¿Considera usted que existen funciones incompatibles entre el personal?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	3	33.33%
No	6	66.67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 33.33% opina que si existe incompatibilidad en el desarrollo de sus actividades y el 66.67% opina que no.

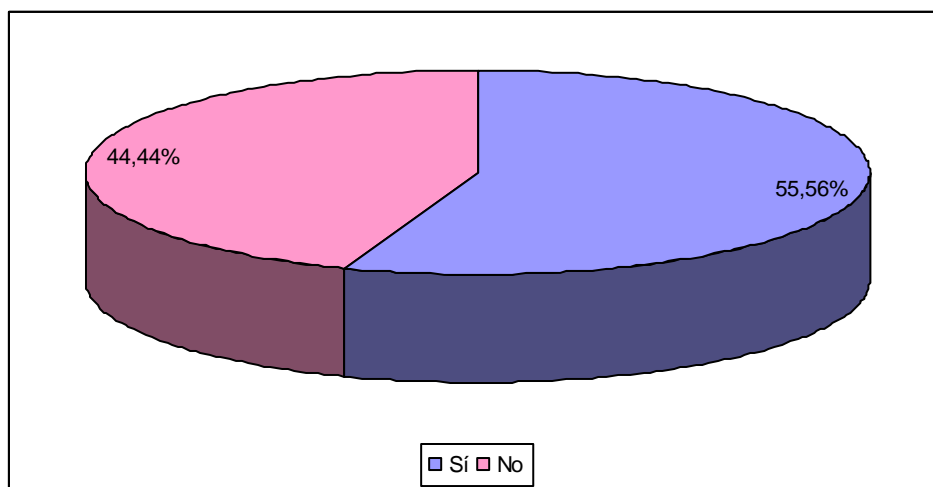
14. ¿SÍ su respuesta es sí, ¿Cuáles de las siguientes causas considera usted que provoca incompatibilidad de funciones?		
Errores	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Falta de personal	1	20.00%
b) Deficientes mecanismos de control	3	60.00%
c) Falta de conocimiento del encargado de delegar Funciones.	1	20.00%
d) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>





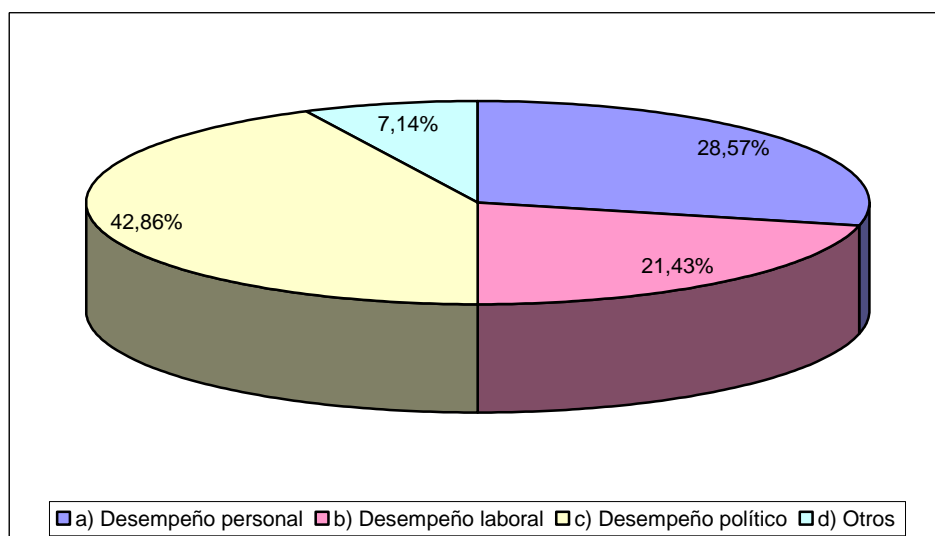
ANÁLISIS: De los puestos de los empleados que son incompatibles, un 20% opina que esto se debe a la falta de personal, otro 60% atribuye esta situación a las deficientes mecanismos de control interno, mientras que el 20% opinaron que esto se debe a la falta de conocimiento del encargado de delegar funciones.

15. ¿Es evaluado el desempeño de las jefaturas y subalternos?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



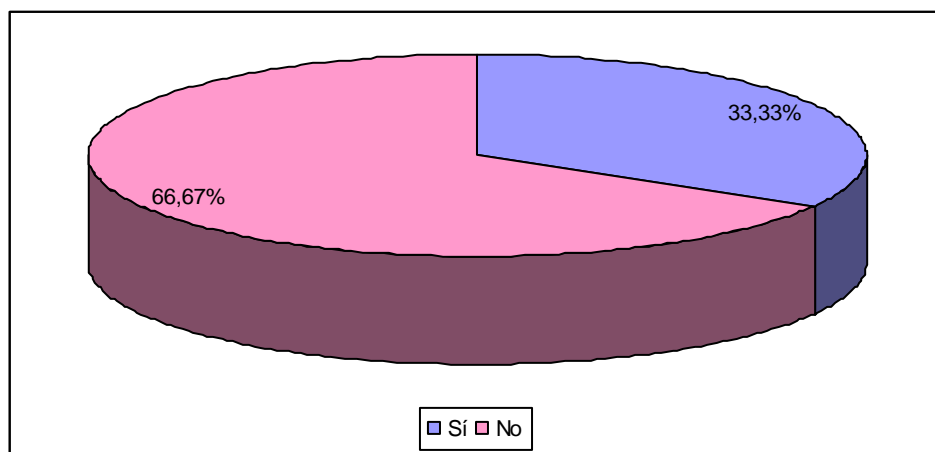
ANÁLISIS: El 55.56% de los participantes sostuvieron que las jefaturas y subalternos son evaluados en su desempeño, y el 44.44% dice que no lo es.

16. ¿Si su respuesta es sí, ¿Qué aspectos son tomados en cuenta para dicha evaluación?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Desempeño personal	4	28.57%
b) Desempeño laboral	3	21.43%
c) Desempeño político	6	42.86%
d) Otros	1	7.14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



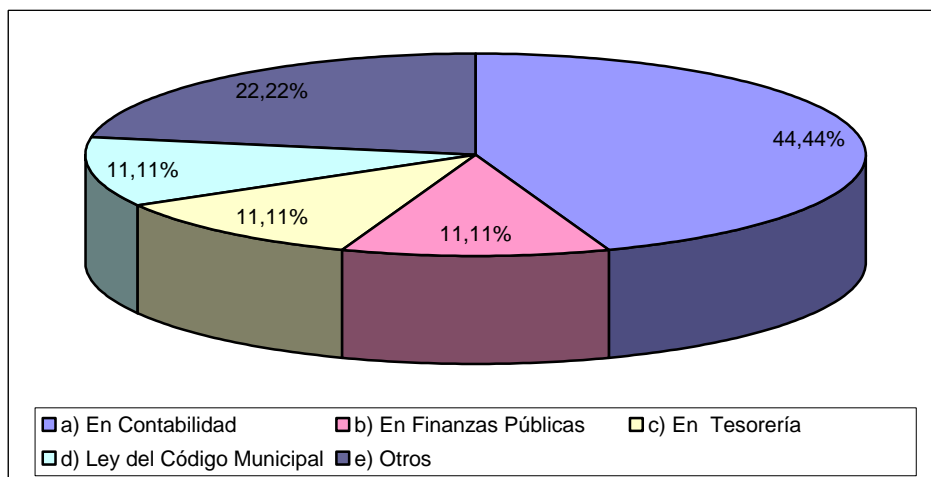
ANÁLISIS: un 28.57% opinó que el aspecto más tomado en cuenta a la hora de la evaluación es el desempeño personal, el 21.43% que es el desempeño laboral y un 42.86% sostuvo que el desempeño político es el más apreciado.

17. ¿Se llevan a cabo programas de capacitación enfatizados al campo de competencia de los empleados?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	3	33.33
No	6	66.67
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



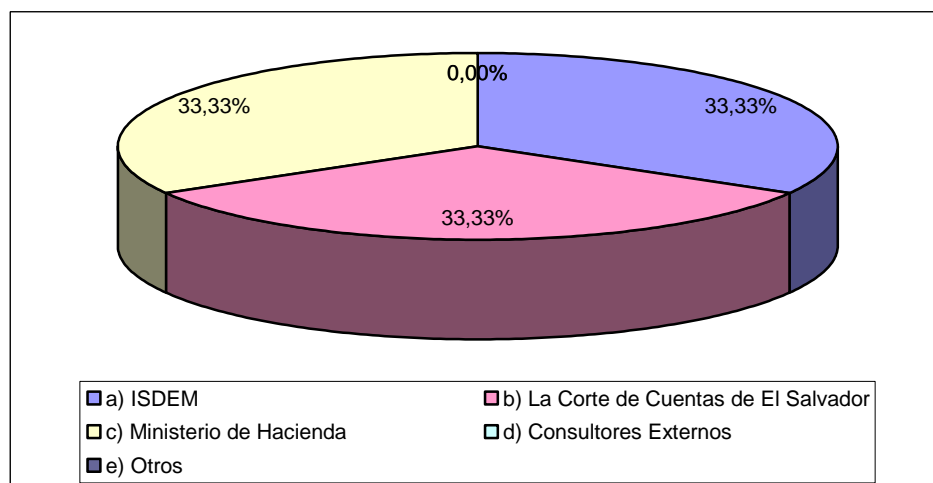
ANÁLISIS: El 33.33% de los encuestados manifestó que sí se llevan a cabo programas de capacitación según su respectivo campo de competencia, y el 66.67% manifestó que esto no sucede.

<b>18 Si su respuesta es sí, ¿En qué materias considera que se imparten más frecuentemente estas capacitaciones?</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) En Contabilidad	4	44.44%
b) En Finanzas Públicas	1	11.11%
c) En Tesorería	1	11.11%
d) Ley del Código Municipal	1	11.11%
e) Otros	2	22.22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



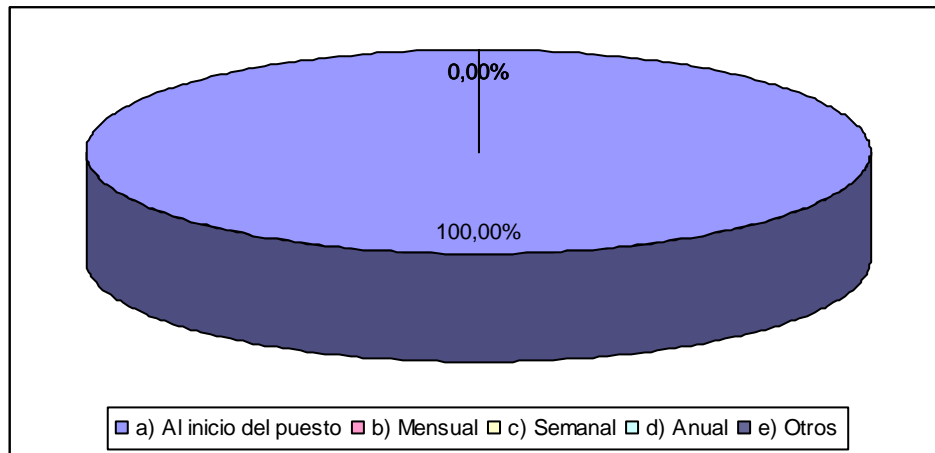
ANÁLISIS: El 44.44% expresó que las capacitaciones se imparten más con frecuencia en el área de contabilidad, el 11.11% expresó que en el área de finanzas Públicas, el 11.11% respondió que en Tesorería y el otro 11.11% de los encuestados manifestó que las capacitaciones se dan más en relación a la Ley del Código Municipal y el 22.22% dijo que en otras áreas

<b>19 ¿Quiénes imparten las capacitaciones?</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM)	1	33.33%
b) La Corte de Cuentas de la República	1	33.33%
c) El Ministerio de Hacienda	1	33.33%
d) Consultores externos	0	0.00%
e)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



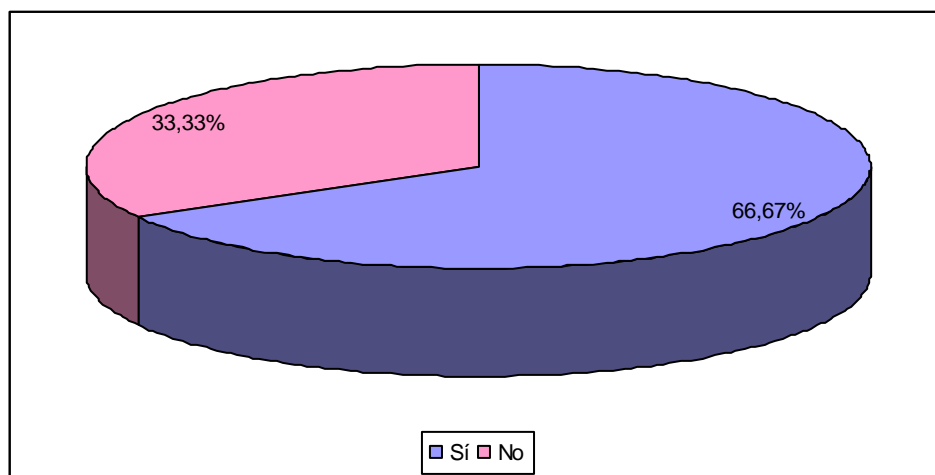
ANÁLISIS: Dentro de las instituciones que imparten las capacitaciones, el 33.33% de los encuestados respondió que el Instituto Salvadoreño para el desarrollo Municipal (ISDEM), el 33.33% de tales personas manifestaron que la Corte de Cuentas de la República, así mismo hay un 33.33% que manifestó que son los del Ministerio de Hacienda y un 0% Consultores Externo y otros.

<b>20¿Cada cuánto tiempo se brindan dichas capacitaciones?</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Al inicio del puesto	2	100.00%
b) Mensual	0	0.00%
c) Semestral	0	0.00%
d) Anual	0	0.00%
e)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Al preguntar cada cuanto tiempo se brindan las capacitaciones un 100% manifestó que el al inicio del puesto solamente.

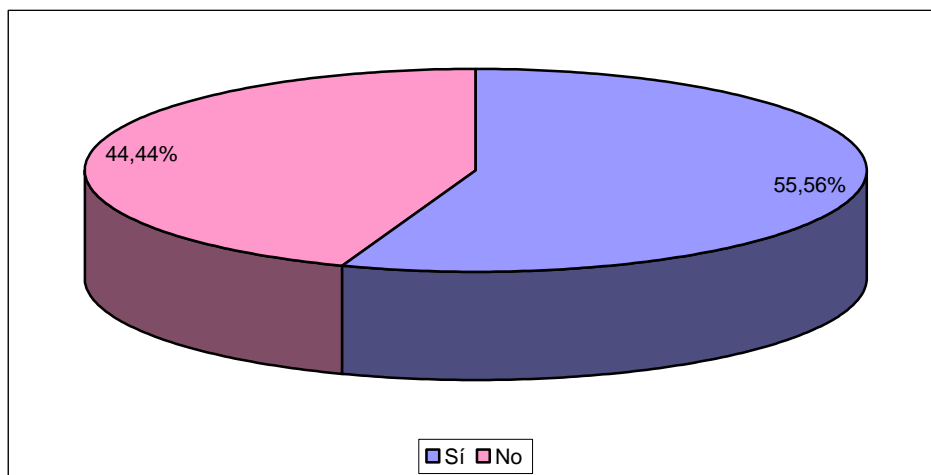
21. ¿Se respetan los niveles jerárquicos, así como las decisiones de cada jefe?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	6	66.67%
No	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Del personal encuestado el 66.67% opinó que sí se respetan los niveles jerárquicos, así como las decisiones de cada jefe, mientras que un el resto que es 33.33% opinó que éstos no.

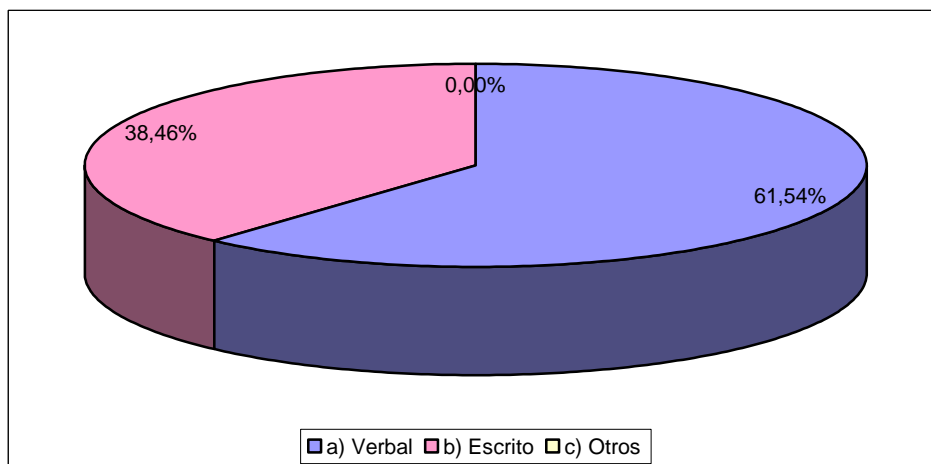
<b>22. ¿Existen los canales de comunicación apropiados entre los distintos niveles jerárquicos?</b>		
<b>Criteria</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>





ANÁLISIS: Al preguntar acerca de si existen canales de comunicación apropiados en los distintos niveles jerárquicos el 55.56% opinó que sí existen y el 44.44% manifestó que éstos no existen.

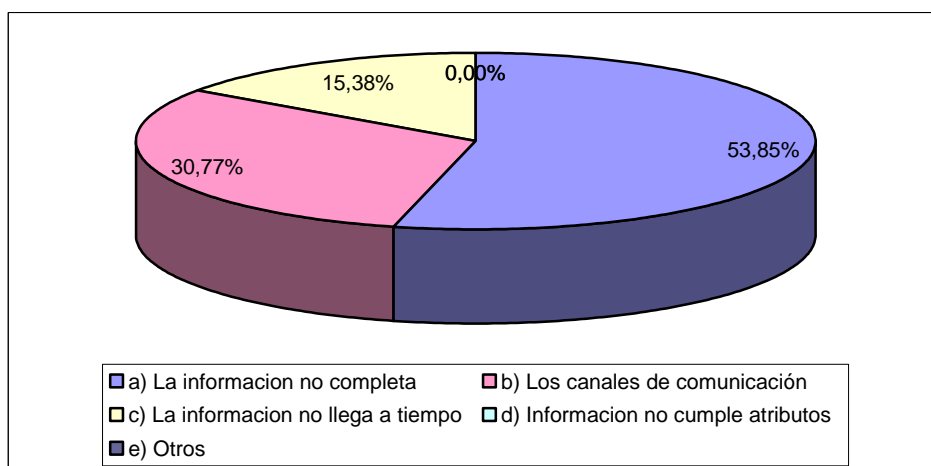
23. ¿Cuáles son los canales o medios que se utilizan para la comunicación institucional interna?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Verbal	8	61.54%
b) Escrito	5	38.46%
c) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Según la opinión de los encuestados el medio más utilizado de comunicación en la institución es el verbal con un 61.54% y un 38.46% el medio escrito.

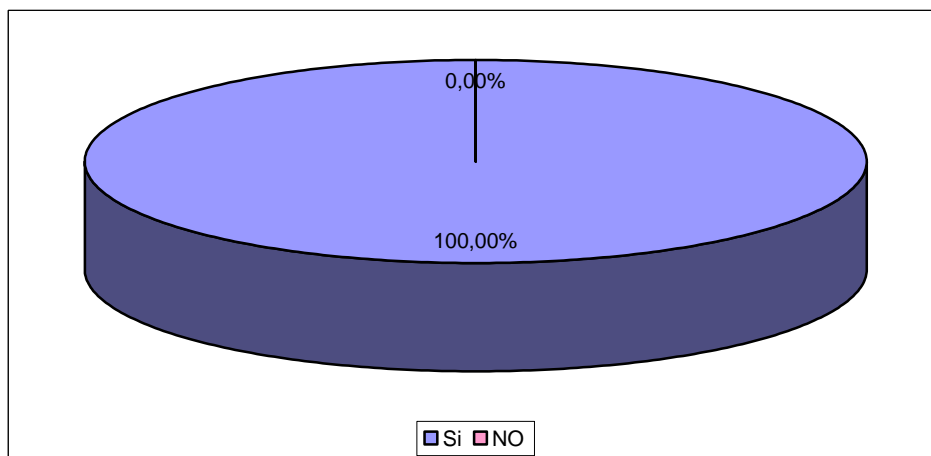
24 ¿De las siguientes situaciones, ¿Cuáles de ellas cree usted que se presentan al utilizar los canales de comunicación jerárquicos establecidos?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) La información no llega completa	7	53.85%
b) Los canales de comunicación no son utilizados adecuadamente	4	30.77%
c) La información no llega a tiempo o no está actualizada al momento de su recibo	2	15.38%
d) La información no cumple con los atributos preestablecidos para su	0	0.00%

aval y autorización		
e)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



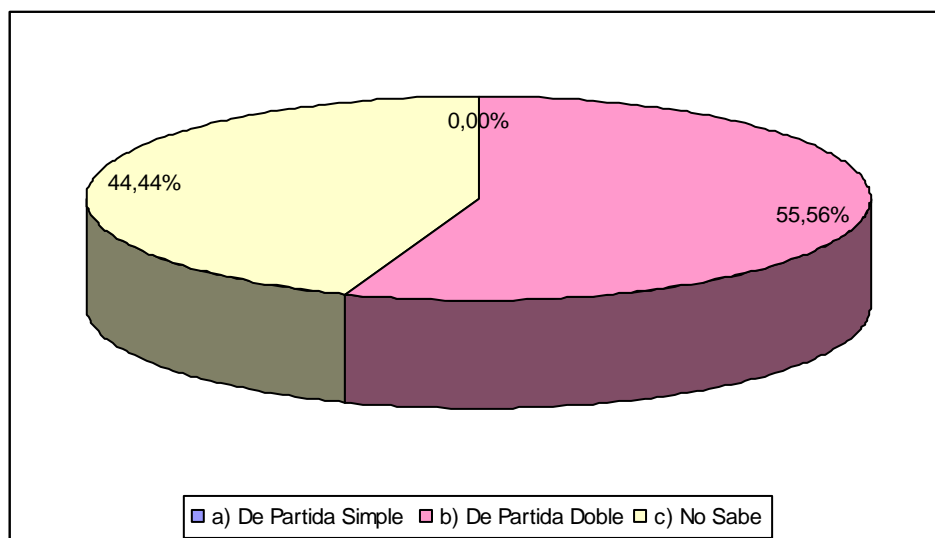
ANÁLISIS: Los datos recolectados muestran que al utilizar los canales de comunicación éstos presentan las siguientes situaciones: un 53.85% la información no llega completa, el 30.77% opinó que los canales de comunicación no son utilizados adecuadamente; otro 15.38% dijo que la información no llega a tiempo o no está actualizada al momento de su recibo.

25. ¿Existe una persona encargada de la Contabilidad?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



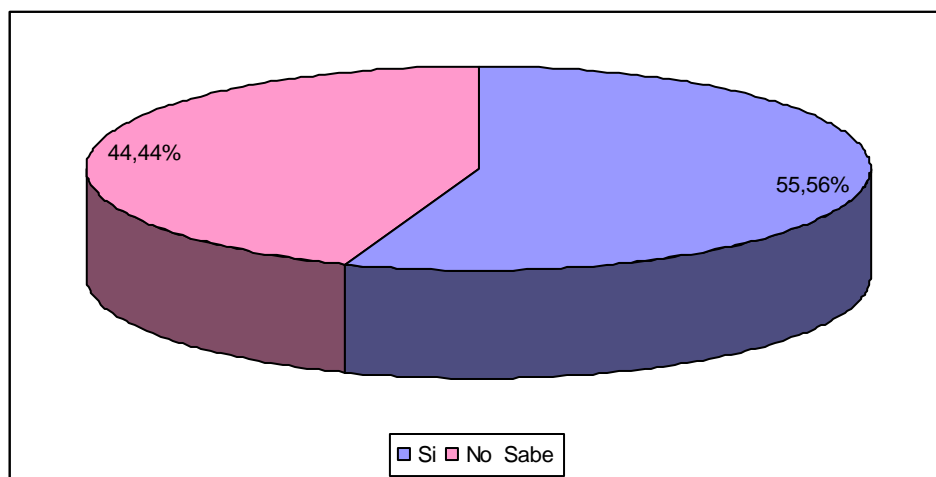
ANÁLISIS: Al preguntar si existe una persona encargada de la contabilidad el 100% mencionó que sí existe.

26. ¿Qué tipo de sistema Contable se usa?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) De Partida Simple	0	0.00%
b) De Partida Doble	5	55.56%
c) No sabe	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



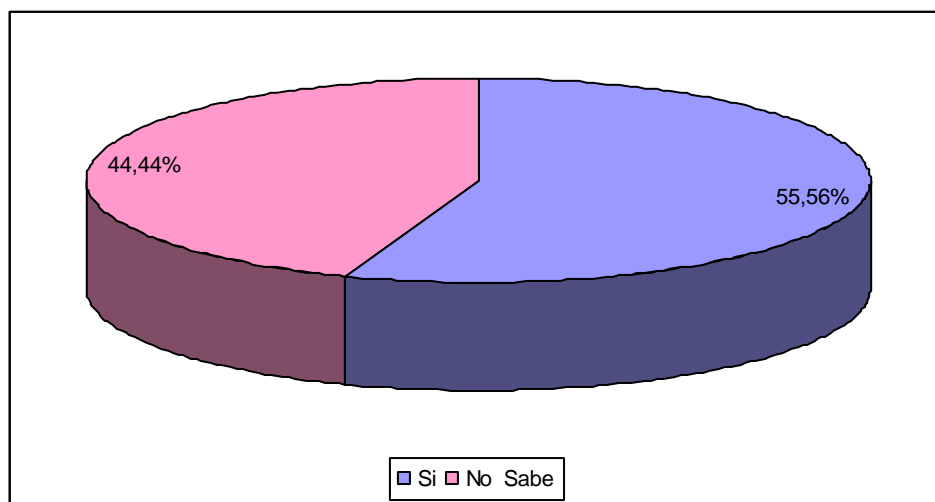
ANÁLISIS: El tipo de contabilidad que se utiliza en la institución según los datos recolectados, el 55.56% opinó que es el de Partida Doble y el 44.44% opinó que no saben.

27. ¿Considera usted que el Sistema Contable que utilizan en la Institución es adecuado y se ajusta a las necesidades y actividades que se realizan?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



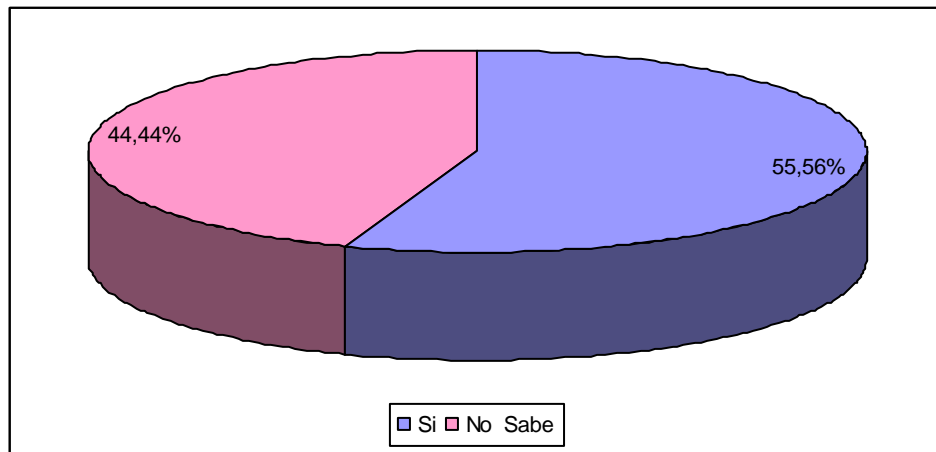
ANÁLISIS: Al preguntar si el sistema contable que utilizan en la institución es adecuado y se ajusta a las necesidades y actividades que se realizan, el 55.56% opinó que sí, y el 44.44% opinó que no es el adecuado.

28. ¿Es mecanizado el sistema utilizado para registrar la contabilidad?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	55.56%
No Sabe	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El sistema Contable que utilizan en la institución es mecanizado según opinó el 55.56% y el 44.44% dijo que no sabe.

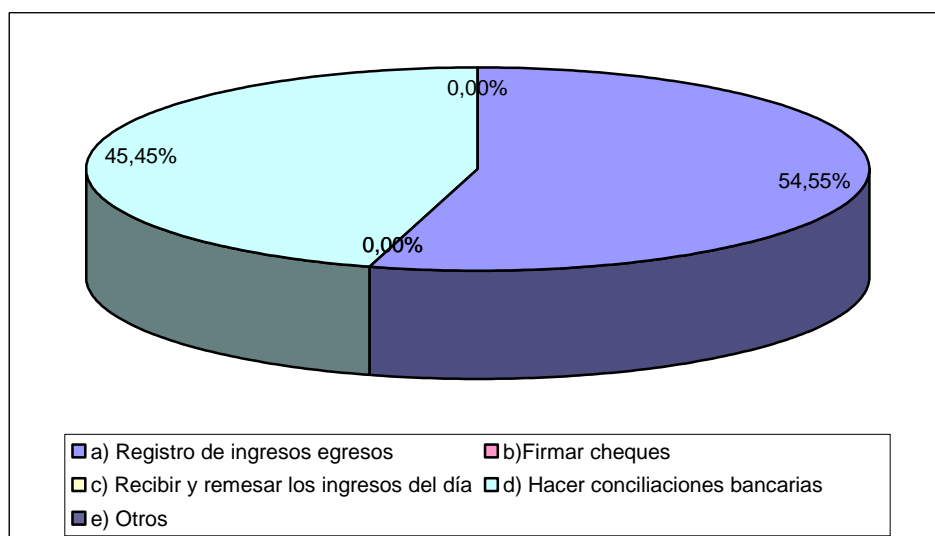
29. ¿Los asientos contables son registrados en orden cronológico?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	3	55.56%
No Sabe	6	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 55.56% manifestó que los asientos contables son registrados en forma cronológica y el 44.44% no lo saben.

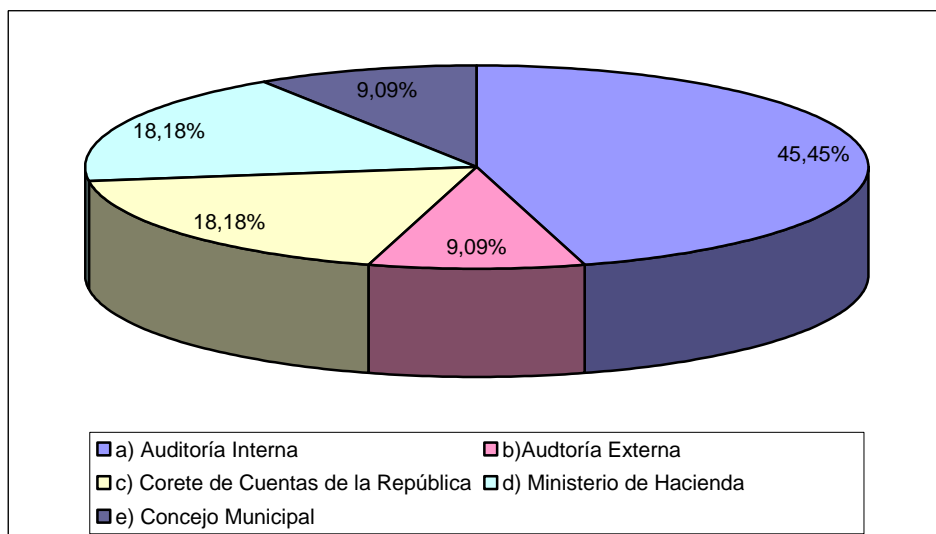
30 ¿Cuáles de las siguientes funciones realiza el contador?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Registro de ingresos y egresos	6	54.55%
b) Firmar cheques	0	0.00%
c) Recibir y remesar los ingresos del día	0	0.00%
d) Hacer conciliaciones bancarias	5	45.45%
e)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>





ANÁLISIS: De algunas de las funciones que realiza el contador, los encuestados el 54.55% opinó que El de registro de ingresos y egresos, y hacer conciliaciones bancarias el 55.45%.

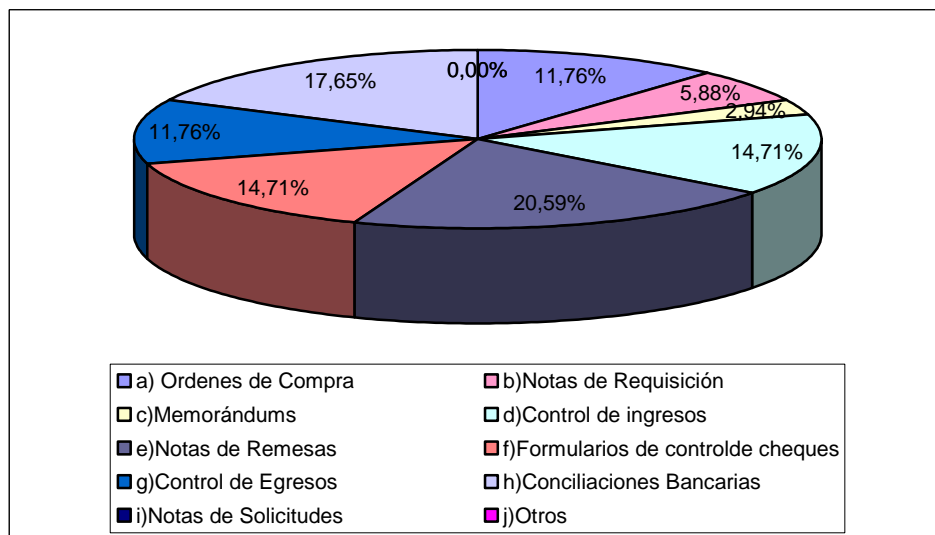
<b>31¿Quiénes supervisan el control interno?</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Auditoría interna	5	45.45%
b) Auditoría Externa	1	9.09%
c) Corte de Cuentas de la República	2	18.18%
d) Ministerio de Hacienda	2	18.18%
e) Concejo Municipal	1	9.09%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Al realizar la pregunta de quiénes son los encargados de supervisar el control interno el 45.45% opinó que le corresponde al auditor interno, el 9.09% mencionó que al auditor externo, el 18.18% dijo que al Corte de Cuentas de la República, el 18.18% opinó que a el Ministerio de Hacienda, otras personas dijeron que al Concejo Municipal 9.09%.

<b>32 ¿Cuáles de los siguientes formatos y formularios de control interno existen en la Alcaldía?</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
a) Ordenes de Cuenta	4	11.76%
b) Nota de Requisición	2	5.88%
c) Memorándums	1	2.94%
d) Control de Ingresos	5	14.71%

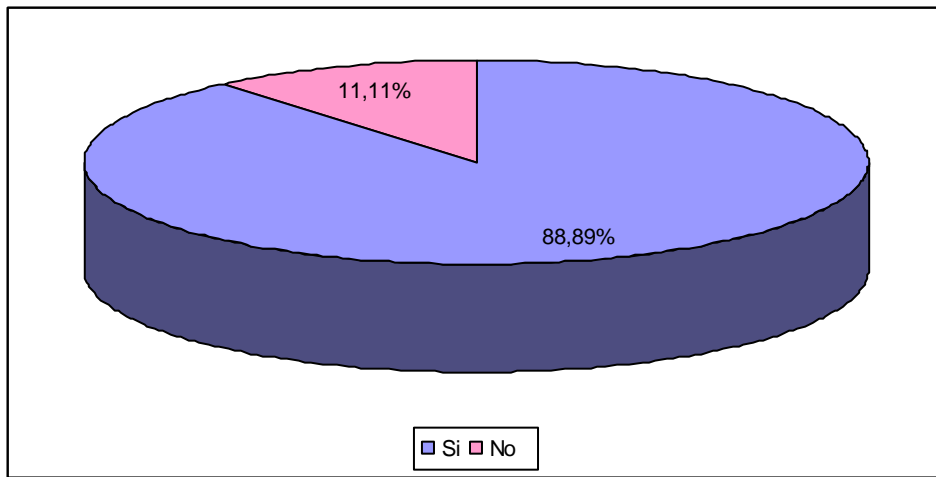
e) Notas de Remesas	7	20.59%
f) Formularios recontrol de Cheques	5	14.71%
g) Control de Egresos	4	11.76%
h) Conciliaciones Bancarias	6	17.65%
i) Notas de Solicitudes	0	0.00%
j) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: De los formatos que se utilizan en la alcaldía, los encuestados dieron su opinión, que los siguientes formatos son los mas utilizados: ordenes de compras con un 11.76%, con 5.88% dijeron que se utilizan notas de requisición, el 2.98% utiliza Memorándums y el 14.71% el control de ingresos; el 20.59% notas de remesas; formularios de control de cheques 14.71% y el 11.76%

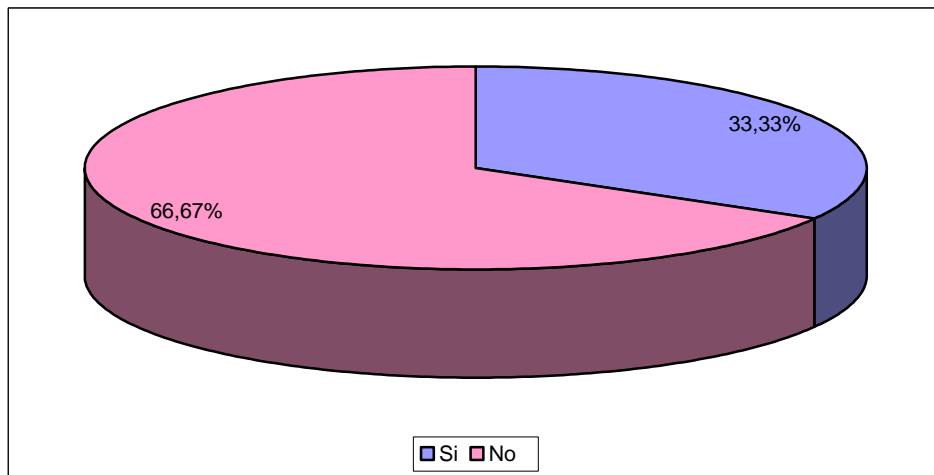
control de egresos; y el 17.65% utiliza formularios de conciliaciones bancarias.

<b>33. ¿Considera eficientes los formatos y formularios de control interno que se utilizan?</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	8	88.89%
No	1	11.11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



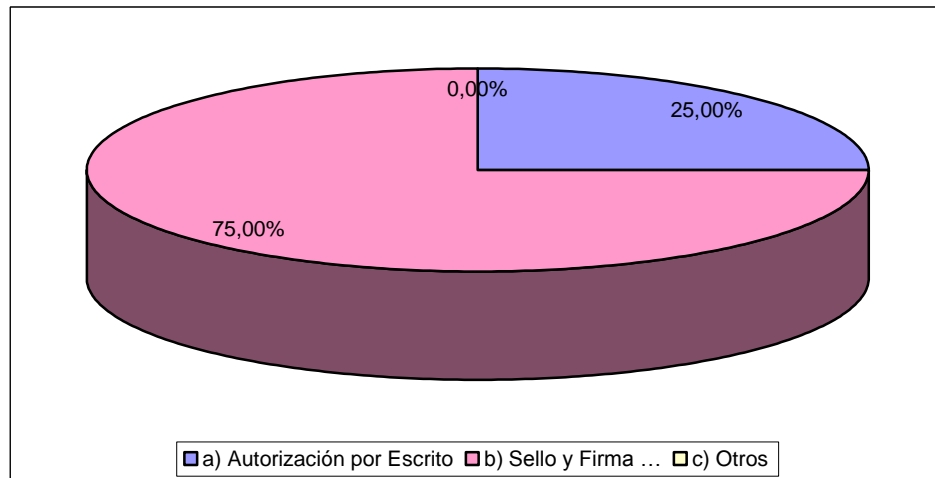
ANÁLISIS: Al preguntar si son eficientes los formatos y formularios del control interno que se utilizan el 88.89% opinó que sí y el restante 11.11% opinó que no.

34. ¿Existen mecanismos para deducir responsabilidades en cuanto a lo operativo?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	3	33.33%
No	6	66.67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



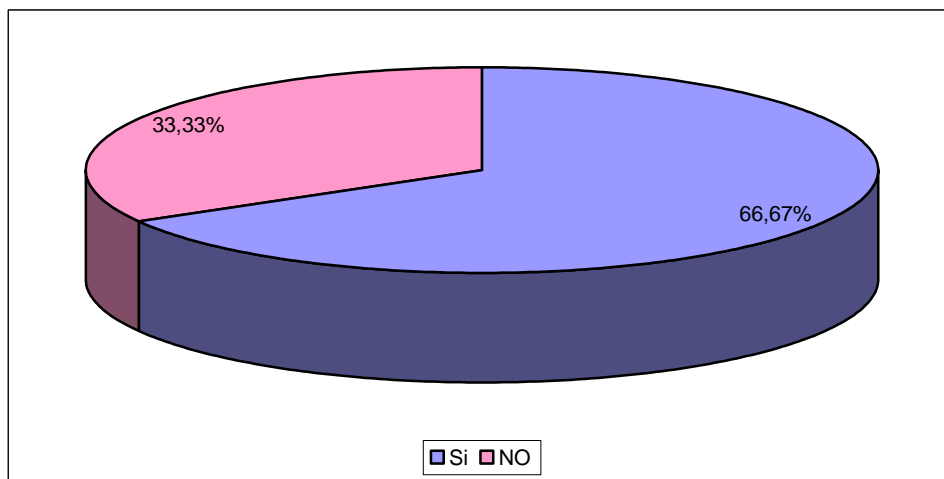
ANÁLISIS: Con relación a la pregunta, sí existen mecanismos para deducir responsabilidades en cuanto a lo operativo el 33.33% opinó que sí y el restante 66.67% opinó que no.

35. Si su respuesta fue sí, ¿cuáles son estos mecanismos?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Autorización por escrito	1	25.00%
b) Sello y firma de la persona que efectúa el procedimiento.	3	75.00%
c) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



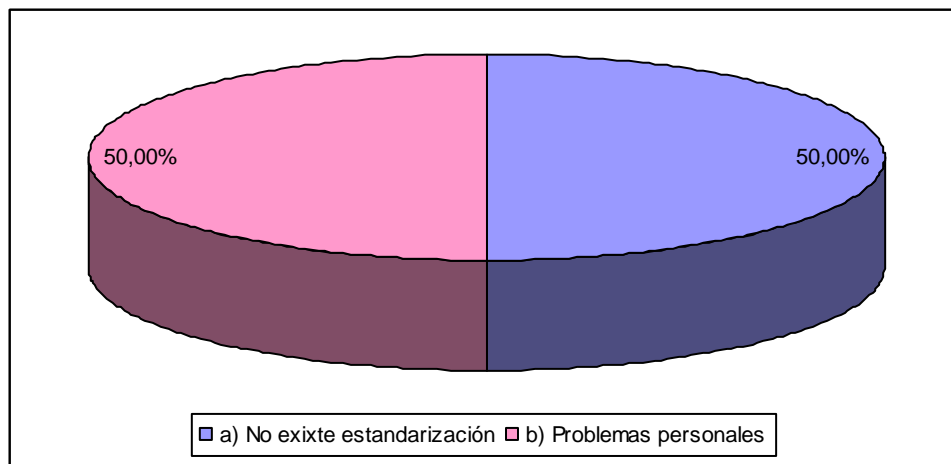
ANÁLISIS: En base a la pregunta anterior, los mecanismos mas utilizados para deducir responsabilidades, el 75% dijo que se utiliza la firma y sello de la persona que efectúa el procedimiento, y el 25% dijo que autorización por escrito.

36. ¿Existe una comunicación efectiva entre las áreas de Tesorería, Contabilidad y de Auditoría?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	6	66.67%
No	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Según los datos obtenidos en el cuestionario, al contestar la pregunta sí existe una comunicación efectiva entre las áreas de Tesorería, Contabilidad y de Auditoría, el 66.67% opinaron que sí y el 33.33% opinó que no existe.

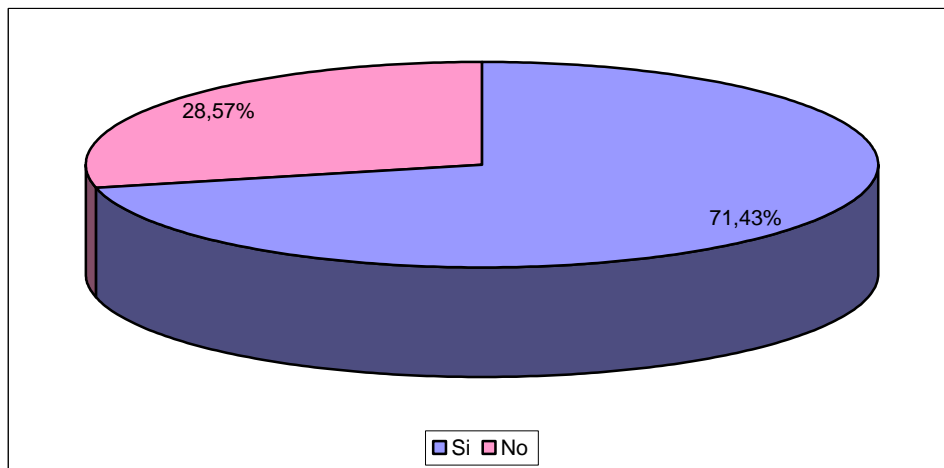
37. Si su respuesta fue no, ¿A qué cree usted que se deba esta situación?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a)No existe estandarización de criterios	2	50.00%
b) Problemas personales entre los jefes de cada área	2	50.00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: El 50% opinó que debido a problemas personales es que no existe una comunicación efectiva entre las dependencias y el 50% cree que la causa es falta de estandarización de criterios.

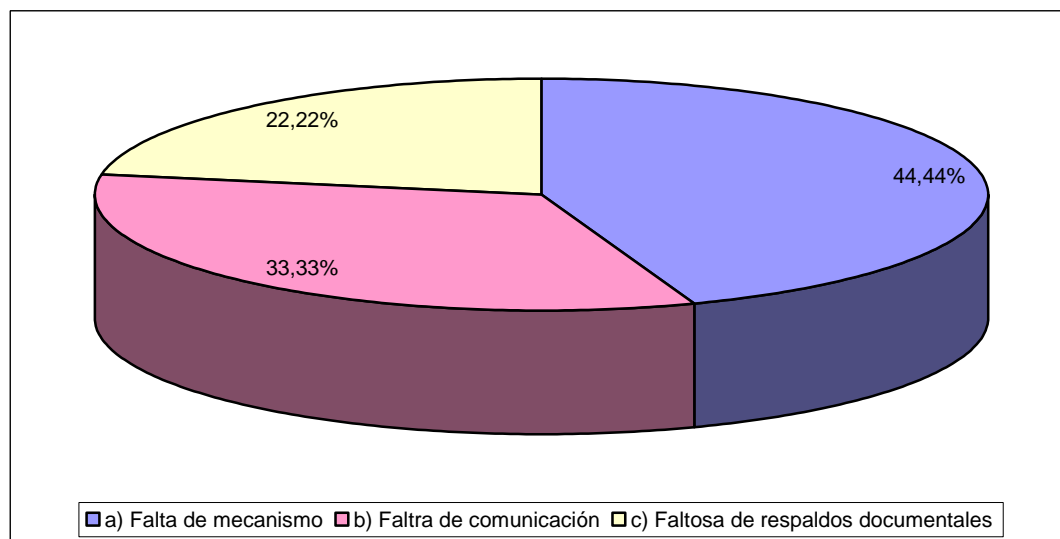


38. ¿Están las transacciones u operaciones debidamente respaldadas con el documento que le corresponde?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	71.43%
No	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: En cuanto a la pregunta, sí las transacciones u operaciones están debidamente respaldadas con el documento que le corresponde el 71.43% opinó que sí, mientras que el 28.57% opinó que no.

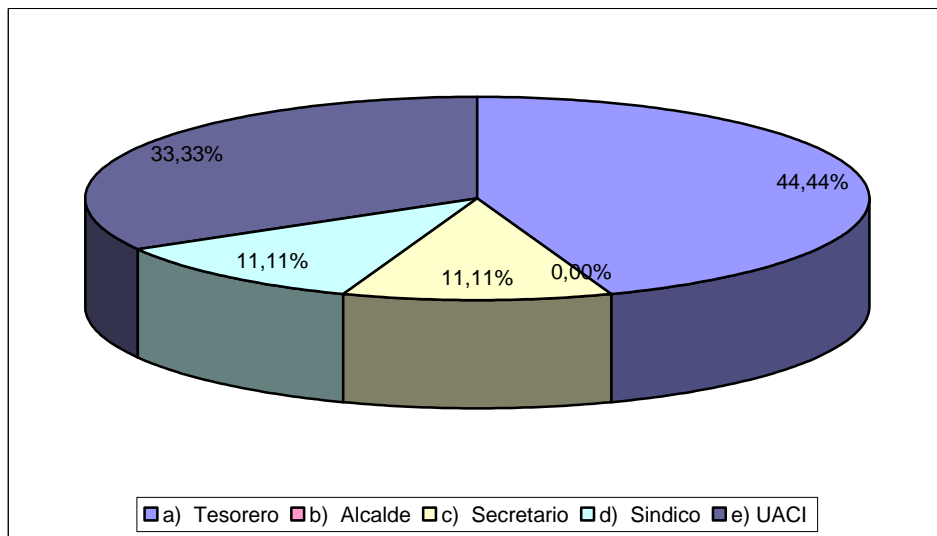
39. ¿Cuáles de los siguientes problemas pudieran presentarse en el control interno?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Falta de mecanismo para deducción de responsabilidades en cuanto a lo operativo.	4	44.44%
b) Falta de comunicación entre las áreas de Contabilidad y de Tesorería	3	33.33%
c) Falta de respaldos documentales	2	22.22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: el 44.44 % opinó que dentro de los problemas que mas se presentan en el control interno está la falta de mecanismos para deducción de responsabilidades en cuanto a La falta de comunicación el 33.33%, el 22.22% de los encuestados opinó que es la falta de respaldos en los documentos y un 14.29% dijo que el incumplimiento de

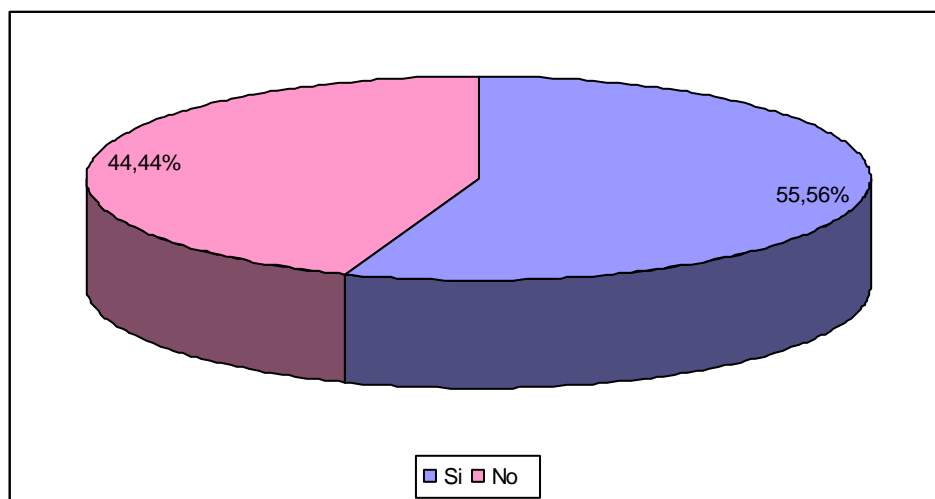
los atributos necesarios para autorización de documentos.

40¿Quiénes proporcionan al Contador la información pertinente a su campo de acción?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Tesorero	4	44.44%
b) Alcalde	0	0.00%
c) Secretario	1	11.11%
d) Síndico	1	11.11%
e) UACI	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



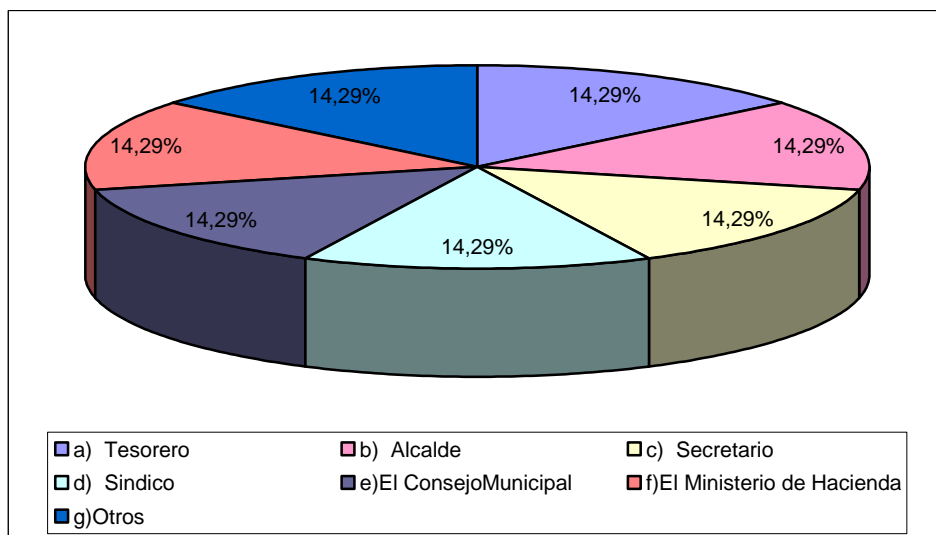
ANÁLISIS: El 44.44% de los encuestados opinó que quién proporciona al contador información pertinente a su campo de acción es el Tesorero, el 0.00% dijo que el alcalde, el 11.11% mencionó que es el síndico y el secretario, un 11.11% dijo que le y la UACI un 33.33%.

<b>41. ¿Existen personas ajenas a la Contabilidad que tengan acceso físico a ella?</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	5	55.56%
No	4	44.44_ %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



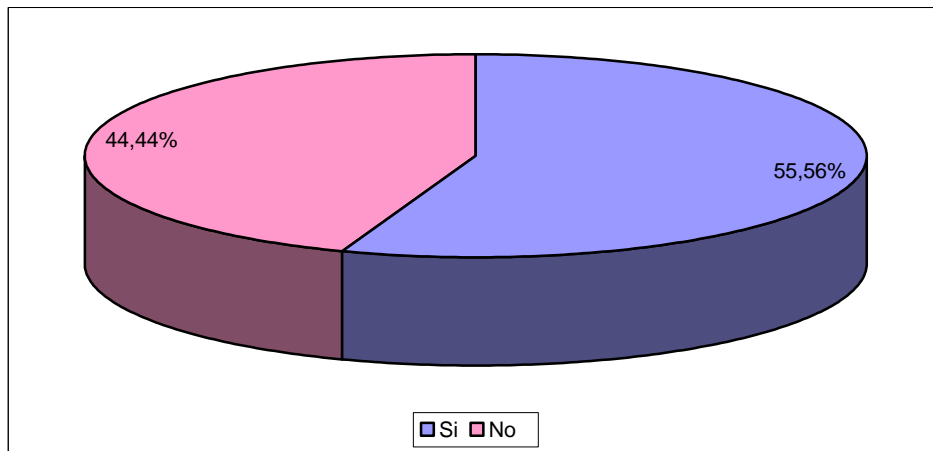
ANÁLISIS: El 55.56% de los encuestados manifestó que existen personas ajenas a la contabilidad que tienen acceso físico a ella; un 44.44% manifestó que no existen personas ajenas que tenga acceso a la contabilidad.

42 Si su respuesta es sí, ¿quiénes son estas personas?		
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Tesorero	1	14.29%
b) Alcalde	1	14.29%
c) Secretario	1	14.29%
d) Síndico	1	14.29%
e)El Concejo Municipal	1	14.29%
f)El Ministerio de Hacienda	1	14.29%
g) Otros	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



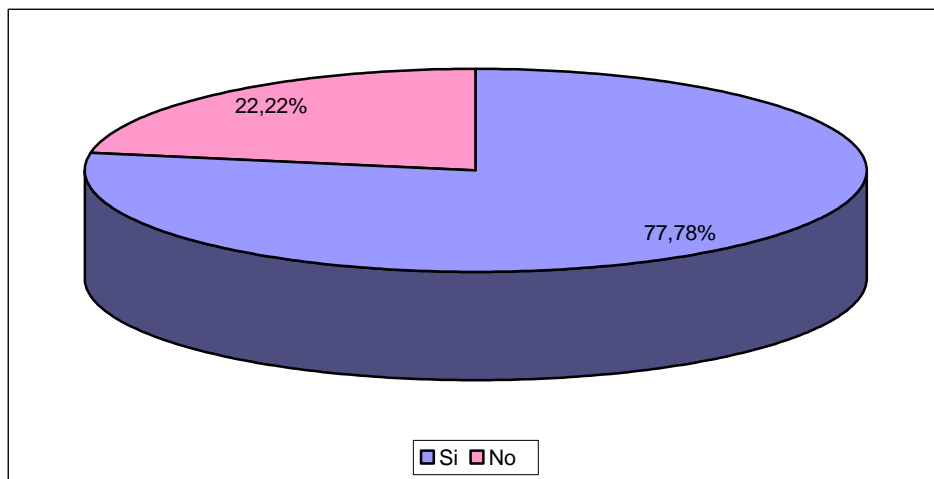
ANÁLISIS: Un 14.29% tiene Acceso a la contabilidad el tesorero, el alcalde, síndico, el secretario, el concejo municipal y el Ministerio de Hacienda, y en igual % opinaron en la opción otros.

<b>43. ¿La persona encargada del área contable es diferente a la que maneja los fondos de caja y bancos?</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



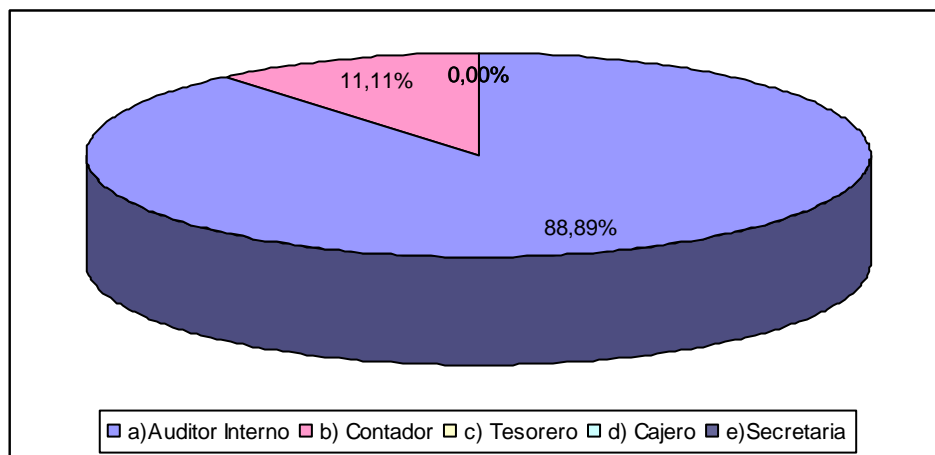
ANÁLISIS: el 55.56% de los encuestados opinaron que la persona encargada del área contable es diferente a la que maneja los fondos de caja y bancos; el 44.44% que no es diferente.

44. ¿Se realizan arqueo de caja en forma periódica y sorpresiva?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	7	77.78%
No	2	22.22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Un 77.78% de las personas opinaron que se realizan arqueo de caja en forma periódica y sorpresiva, un 22.22% respondió que no se realizan arqueo de caja...

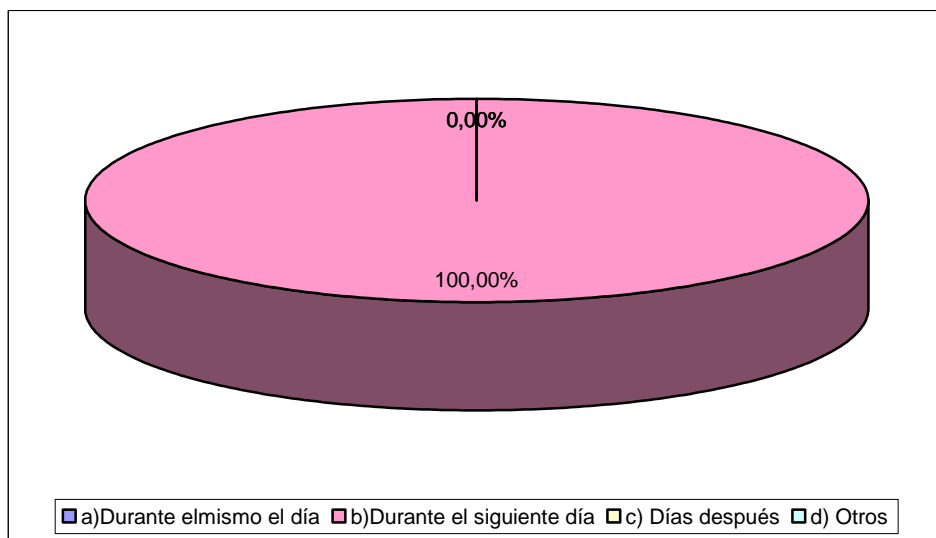
45. Si su respuesta fue sí, ¿Quién es el Encargado de hacerlo?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Auditor Interno	8	88.89%
b) Contador	1	11.11%
c) Tesorero	0	0.00%
d) Cajero	0	0.00%
e) Secretaria	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: el 88.89% estuvieron de acuerdo en que la persona encargada de hacer arquez de caja es el auditor interno y un 11.11% opinan que el contador.

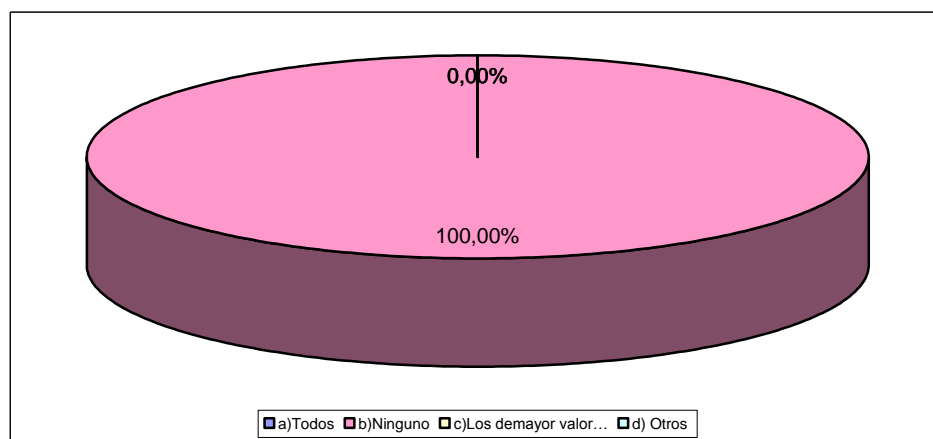


46. ¿En qué momento son enviadas las remesas al banco?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Durante el mismo día	0	0.00%
b) Durante el siguiente día	7	100.00%
c) Días después	0	0.00%
d) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



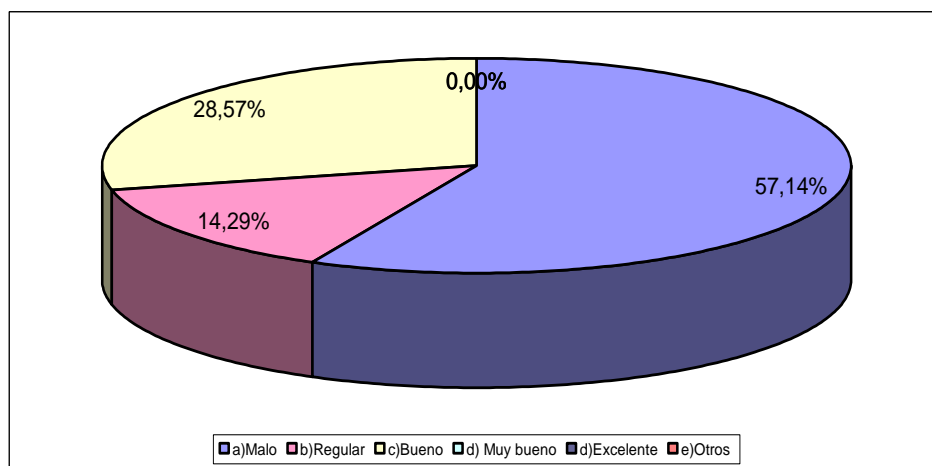
ANÁLISIS: el 100% del personal manifestó que las remesas son enviadas al banco durante las primeras horas del día siguiente.

47. ¿Cuáles Activos fijos de la Alcaldía están asegurados?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Todos	0	0.00%
b) Ninguno	9	100.00%
c) Los de mayor valor monetario	0	0.00%
d) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



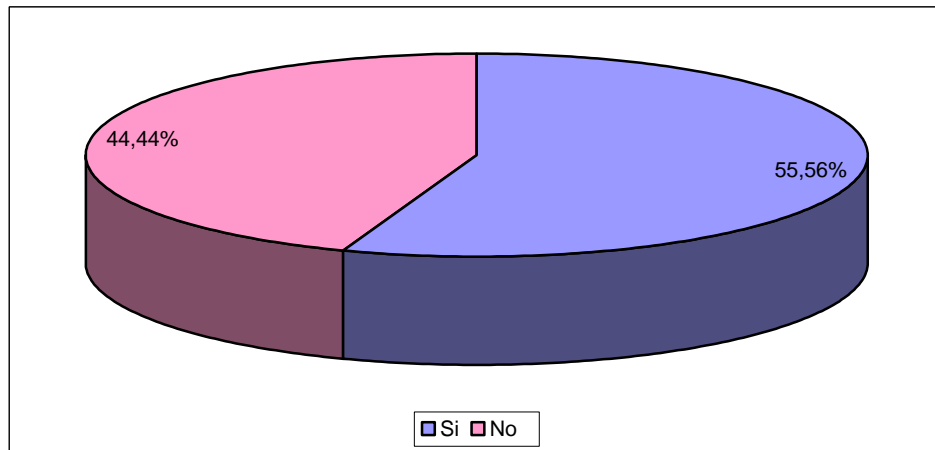
ANÁLISIS: De las personas a las cuales se les pasó la encuesta el 100% dijo que ningún activo fijo de la alcaldía está asegurado.

48. ¿Cómo considera usted el resguardo, protección y custodia de los activos fijos institucionales?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Malo	4	57.14%
b) Regular	1	14.29%
c) Bueno	2	28.57%
d) Muy bueno	0	0.00%
e) Excelente	0	0.00%
f) Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



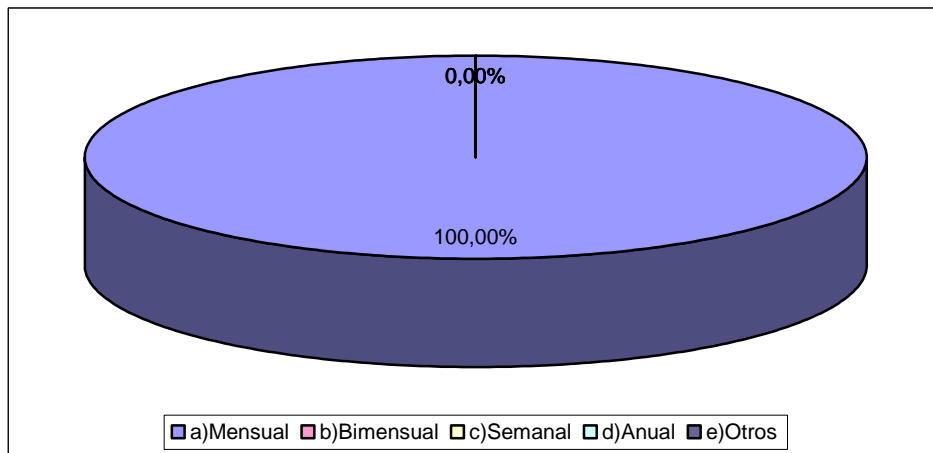
ANÁLISIS: al preguntar acerca de la protección, custodia y resguardo de los activos fijos el 57.14% opinó que este es malo; el 14.29% establece que es regular, otro 28.57% dijeron que es bueno.

49. ¿Se realizan conciliaciones entre los registros contables y los datos de cada una de las otras unidades?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



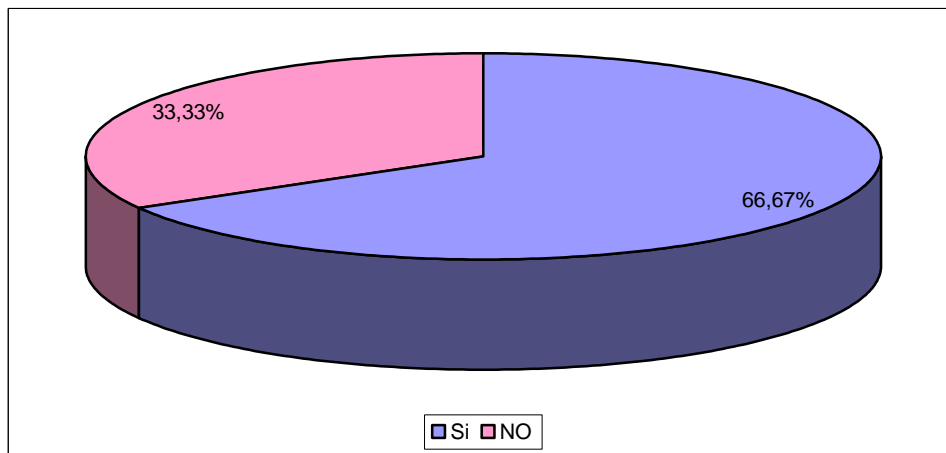
ANÁLISIS: El 55.56% manifestaron que se realizan conciliaciones entre los registros contables y los datos de cada una de las otras unidades; otro 4.44% mencionan que estas conciliaciones no se hacen.

50. Si su respuesta es sí, ¿cada cuánto tiempo se hacen?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Mensual	5	100.00%
b) Bimensual	0	0.00%
c) Semanal	0	0.00%
d) Anual	0	0.00%
e)Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



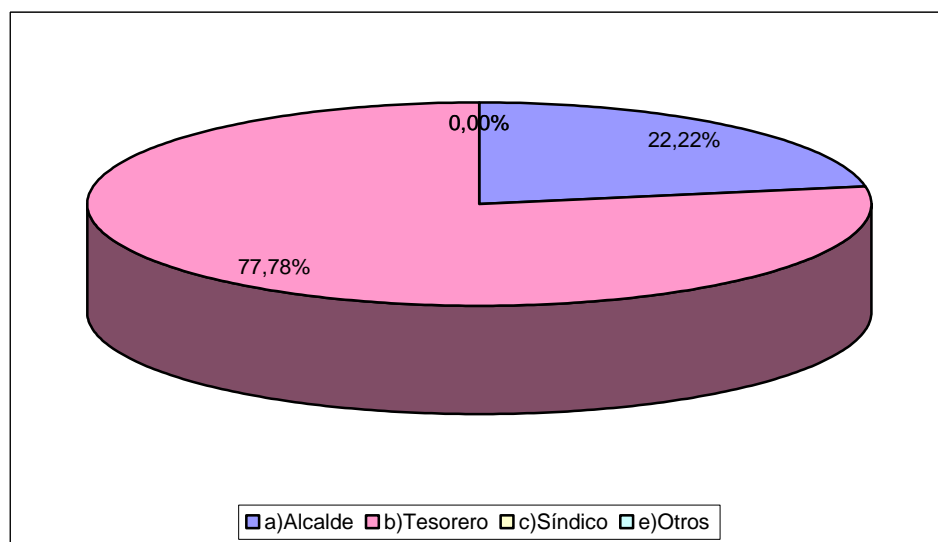
ANÁLISIS: El 100% dijo que las conciliaciones bancarias se realizan mensualmente.

51. ¿Son debidamente avalados y autorizados los documentos que respaldan las transacciones?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	6	66.67%
No sabe	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



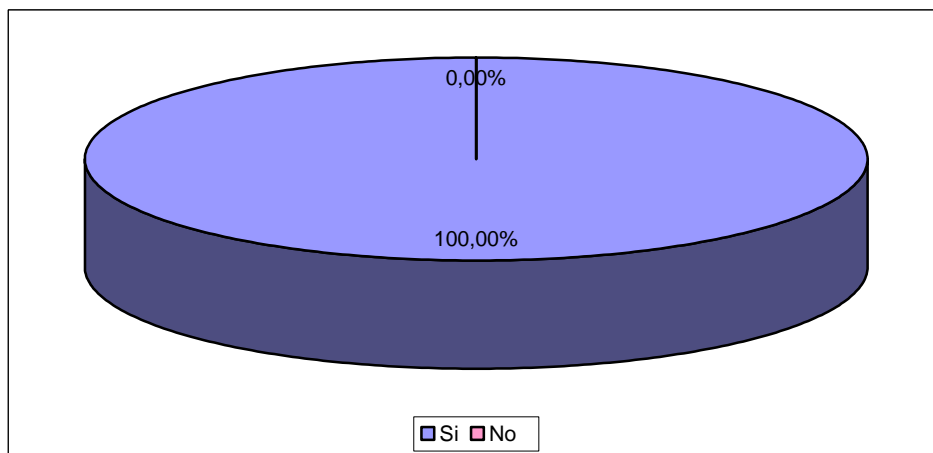
ANÁLISIS: Al preguntar si son debidamente avalados y autorizados los documentos que respaldan las transacciones, el 66.67% de los encuestados manifestaron que sí, el 33.33% restante respondió que no.

52. Si su respuesta fue positiva, ¿quién las avala?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
a) Alcalde	2	22.22%
b) Tesorero	0	0.00%
c) Sindico	0	0.00%
d) Otros	7	77.78%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Del total encuestados que respondió que los documentos que respaldan las transacciones son debidamente avalados y autorizados, el 22.22% respondió que quien los avala y autoriza es el Alcalde, un 77.78 afirmó que es el tesorero.

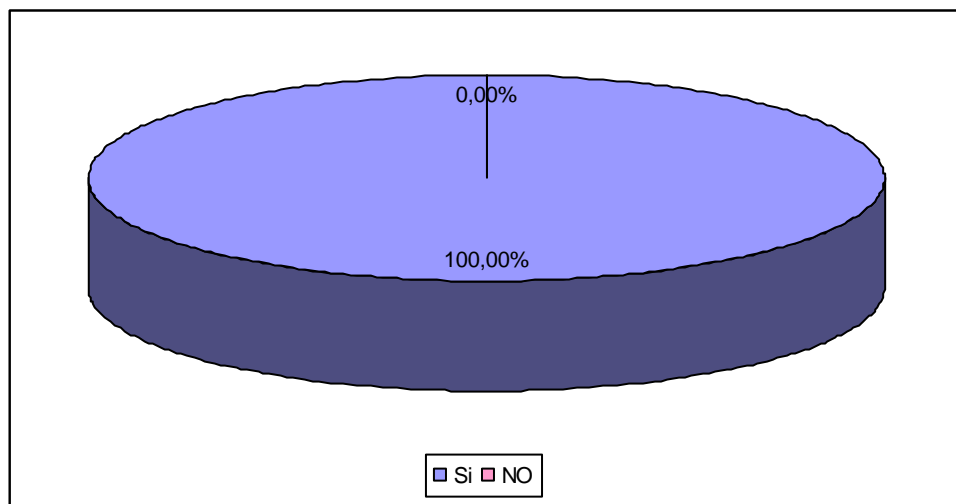
53. ¿Elaboran sus respectivos estados financieros al 31 de diciembre de cada año?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	100.00%
No sabe	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: En un 100% opinaron que si elaboran sus respectivos estados financieros.

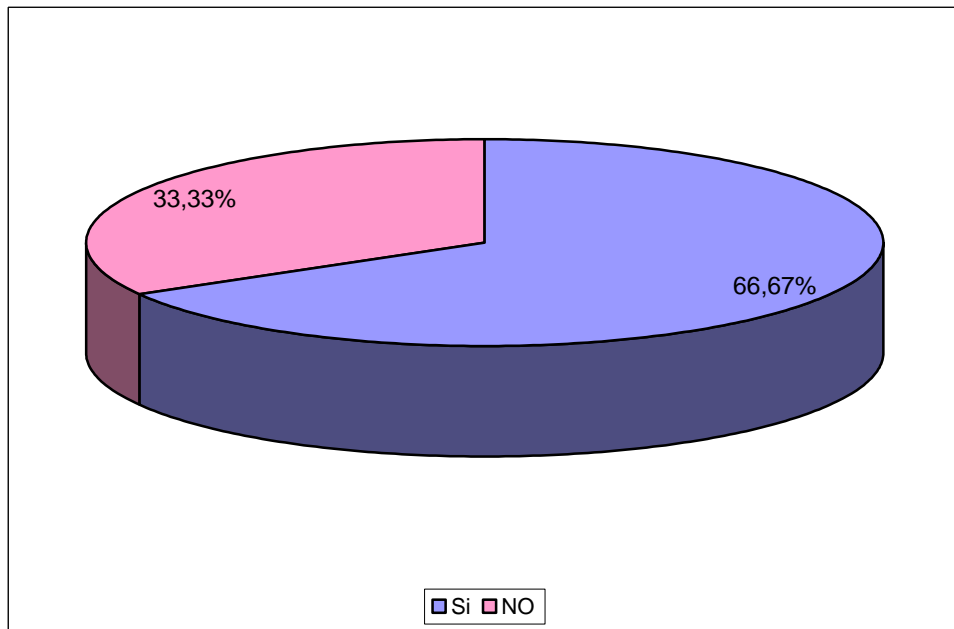


54. ¿Existe en la Alcaldía una Unidad de Auditoría Interna?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	9	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



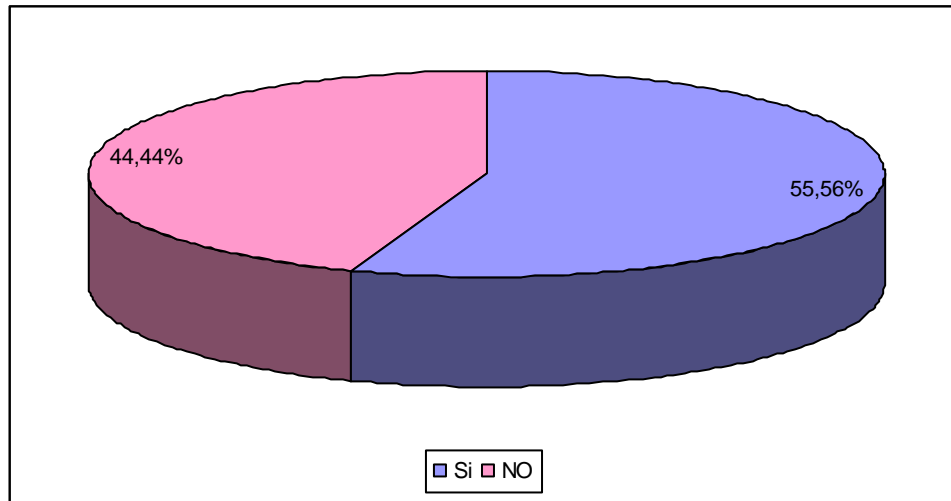
ANÁLISIS: En un 100% manifestaron que si existe una unidad de auditoria interna.

55. Si su respuesta es sí, ¿supervisa y vigila permanentemente dicha unidad el trabajo realizado en las diferentes dependencias?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	6	66.67%
No	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: De todos los encuestados el 66.67% expresó que la unidad de Auditoría Interna supervisa y vigila permanentemente el trabajo de las diferentes dependencias y el restante 33.33% explicó que no revisa el trabajo de las diferentes áreas.

56. ¿Se toman en cuenta las recomendaciones y sugerencias provenientes de exámenes del Auditor Interno en las distintas unidades que conforman la entidad?		
Criterios	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	5	55.56%
No	4	44.44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



ANÁLISIS: Al preguntar sí se toman en cuenta las recomendaciones y sugerencias provenientes de los exámenes del Auditor Interno el 55.56% dijo que sí, el 44.44% manifestó que no.

## **3.2 Situación Actual**

### **3.2.1 Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Refugio.**

- Según el análisis de los datos obtenidos, del total de entrevistados, un 55.56% dijo que existe un plan organizacional por escrito; en cambio un 44.44% expresó lo contrario, esto concuerda con la observación directa y la entrevista, durante la cual no se encontró evidencia física de la existencia de dicho plan.

Además los que manifestaron la existencia de dicho plan organizacional señalaron algunos de los elementos que lo componen: el 18.18% dijo que objetivos, el 36.36% dijo que las metas, el 27.27% dijo que políticas, y el otro 18.18% manifestaron que también posee procedimientos por lo que se observa falta de claridad respecto al conocimiento del plan organizacional.

- Existe un organigrama institucional del cual el 100% del personal de la Alcaldía manifiesta tener conocimiento; y esto se debe a que el esquema organizacional es el mismo para todas las alcaldías.

- El 100% dice que existe un organigrama, de los cuales solo el 66.67% y el resto no lo conocen, el 66.67%

señalaron que los elementos que lo componen son: el 25% manifestó que posee niveles jerárquicos, el 58.33% funciones y el 16.67% niveles de asesoría.

La estructura organizacional no se apega a las necesidades y actividades que actualmente se realizan en la Alcaldía, ya que según el análisis de los datos arrojados por la encuesta el 40% externó que no existe una persona encargada de actualizar la estructura organizacional conforme a las actividades que realiza la comuna.

### **3.2.2 Niveles jerárquicos.**

- Los canales de comunicación entre los niveles jerárquicos son considerados apropiados, en opinión de todos los encuestados. Se manifestó que el canal o medio de comunicación más utilizados es el verbal, el escrito es menos utilizado.

- Según los datos, el problema más común que ocurre al utilizar dichos canales de comunicación existentes, es que la información no llega completa, en segundo lugar, la información es inoportuna, no llega a tiempo.

### **3.2.3 Funciones y Atribuciones del Personal.**

- Las atribuciones y funciones se asignan verbalmente al personal que labora en la alcaldía, no obstante, existe

una guía o manual que establece por escrito y en forma clara y precisa, las funciones que deben realizar los empleados. Esto deja entrever que existe mala comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, lo cual provoca un atraso, y sobre carga a otros empleados para quienes es importante la información procesada oportunamente.

- Según la observación y entrevistas en la alcaldía, se constató que existen dos o más personas involucradas en una misma actividad, lo que ocasiona que las personas no pueden tener responsabilidad directa en una misma actividad y consecuentemente no se deduzcan responsabilidades. Asimismo, se observó una mala asignación del trabajo en diferentes secciones, ocasionando el que hayan personas con menos cargas que otras, dando lugar al mal uso del tiempo.

#### **3.2.4 Segregación de Funciones**

- Según la información, en algunas ocasiones no se respetan la asignación de funciones del personal, las cuales muestran una incompatibilidad, es decir, no van acorde a la capacidad del empleado.

- La falta de control a la hora de delegar funciones a de acuerdo a la capacidad del personal conlleva a que exista incompatibilidad a la hora de realizar las

operaciones diaria y por lo tanto no siempre se puede definir responsabilidad clara cuando suceden contratiempos.

### **3.2.5 Capacidad del Personal.**

- El 55.56% de empleados sostiene que el desempeño de jefaturas y subalternos es evaluado. En esos datos el aspecto que más se toma en cuenta a la hora de dichas evaluaciones es el desempeño político y menos el desempeño personal y laboral.

- Los empleados encuestados, en un 66.67% manifestaron que no se les imparten programas de capacitación enfocados a su campo de acción específico, para poder desarrollar un buen desempeño.

-los que declararon que sí se imparten capacitaciones fue del 33.33%, y dijeron que se enfocan en áreas como Contabilidad, Finanzas Públicas, Tesorería, ley del Código Municipal y otras; pero al efectuar entrevistas y observaciones en las áreas, se determinó que las capacitaciones impartidas al menos durante años anteriores, fueron orientadas más a áreas como Catastro y medio ambiente; además, según lo indagado, dichas capacitaciones sólo se dan en algunas ocasiones es decir que en muy pocas ocasiones imparten en las demás áreas mencionadas .

- La encuesta efectuada muestra que instituciones como el ISDEM, La Corte de Cuentas y El Ministerio de Hacienda, son las que imparten capacitaciones y que estas son impartidas al inicio de la asignación del puesto.

### **3.2.6 Sistema Contable**

- Existe sólo una persona encargada del área de contabilidad.

- El Sistema Contable que se utiliza es el de partida doble, el cual es el que dicta la ley, es mecanizado y su nombre es SICGE; éste es proporcionado por El Ministerio de Hacienda. No obstante en la actualidad dicho sistema, no se apega a las necesidades de la entidad.

- La información contable registrada no está actualizada, esto debido a causas no atribuibles al Contador, pero sí a las personas que transmiten información ha dicho departamento.

- En cuanto a las funciones que más a menudo realiza el Contador, están el realizar conciliaciones bancarias, actualización de registros, registro de ingresos y egresos. A pesar del indiscutible valor de la información contenida en la contabilidad, el resto del personal le atribuye un nivel de importancia media, lo cual provoca, por ejemplo,



que los documentos enviados por las áreas involucradas, lleguen con deficiencia en cuanto a verificación y cumplimiento de requisitos y atributos, para su correcto paso al archivo.

### **3.2.7 Control Interno**

- Según información recabada, en esta alcaldía, existe el área de Auditoría Interna y es la encargada de supervisar que el control interno funcione para disminuir el factor riesgo de los activos; no obstante, al efectuar la investigación directa, se pudo determinar que los procedimientos de supervisión del control interno como el arqueo de caja, no se están efectuando con la regularidad, ni oportunidad que necesitaría una institución como lo es la Alcaldía.

- Según la información obtenida en nuestro estudio, en la Alcaldía existen formatos y formularios de control interno, los encuestados mencionan los siguientes:

- Ordenes de Compra
- Notas de requisición
- Controles de Ingresos
- Notas de Remesas

- Controles de Egresos

- Conciliaciones Bancarias

- Según la encuesta, existen mecanismos para deducción de responsabilidades en cuanto a lo operativo. Este mismo instrumento de investigación (cuestionario), nos dice que dichos mecanismos consisten en:

- Autorización por escrito,
- Sello del área y firma del Funcionario que realiza el procedimiento,
- Individualización de responsabilidades mediante rastreo del área o Funcionario que originó el movimiento o transacción, esto mediante los dos anteriores mecanismos, o por simple lógica, determinando de dónde proviene la información.

- La comunicación entre las áreas de Tesorería, Contabilidad y Auditoría, fue calificada como buena por la mayoría de los encuestados. En este mismo sentido, la investigación arrojó que un 50% cree que existen problemas personales y desconocimiento de su labor entre los jefes de las áreas y el 50% cree que no hay estandarización de criterios.

- No todas las transacciones enviadas al Departamento de Contabilidad, llegan respaldadas con su correspondiente documento.

- Según encuesta, la situación adversa más concurrente en el control interno es la falta de mecanismos de responsabilidad en cuanto a lo operativo. Es decir, en el caso de que un procedimiento o tarea sea mal ejecutada, no es posible determinar con seguridad quien fue el responsable por dicha acción por que en ocasiones hay más de una persona ara realizar alguna actividad.

- Las unidades encargadas de enviar información al área contable son Tesorería, UACI, Cuentas corrientes, entre otros; este departamento se encarga de procesar la información y en base a ella se toman decisiones. A dichos registros según la opinión de los encuestados tienen acceso el Tesorero, Alcalde, Secretario, Síndico, el Concejo Municipal y el Ministerio de Hacienda.

- Según la encuesta, el 77.77%, opinó que sí se realizan arqueos de caja de forma periódica y sorpresiva, pero al observar directamente y al entrevistar a determinadas personas aseguraron que dicha actividad no se lleva a cabo, lo cual se convierte en responsabilidad del Auditor Interno, porque él es la persona asignada para realizar

dichos arqueos; y de acuerdo a la encuesta realizada el 88.89%, opinó que al mismo le corresponde dicha función.

- El efectivo que se recibe diariamente en caja es remesado en las primeras horas del día siguiente, esto debido a que no existe una institución financiera en la municipalidad en dónde realizar las remesas. Desde el punto de vista legal, el Código Municipal establece esta práctica como lícita.

- Dicha municipalidad no cuenta con ningún seguro sobre sus activos, manifestado por un 100% de los encuestados. De manera que una persona lleva el control por lo que se puede determinar que el control no es muy bueno.

- Al preguntarles como consideran el resguardo, protección y custodia de los activos fijos institucionales el 57.14% opina que este es malo, el 14.29% que es regular y el 28.57% bueno.

- Según los datos, la mayor parte de los encuestados manifiestan que sí se realizan conciliaciones entre los registros contables y los datos de cada una de las otras unidades.

- Al preguntar sí los documentos que respaldan las transacciones financieras son debidamente avalados y autorizados, el 66.67% de los encuestados respondió que sí. La documentación utilizada para realizar pagos,

adquisiciones, inversiones y otros gastos, según la encuesta y el Código Municipal, es responsabilidad del Alcalde y el Síndico.

- el 100% de los encuestados reflejaron que elaboran sus respectivos estados financieros y la unidad de Auditoría se encarga de la respectiva revisión y las recomendaciones realizadas por el auditor son tomadas en cuenta.

### **3.3 Conclusión**

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de El Refugio, se pueden resumir a través de las siguientes conclusiones:

#### **+ Conclusión a nivel general**

Considerando tanto las características positivas y negativas reflejadas en el diagnóstico, se determina como conclusión general, el hecho de que no existe un sistema de control interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán, que ayude a mejorar el funcionamiento de dicha institución.

#### **+ Conclusión a nivel específico**

- De lo antes mencionado se concluye que su sistema organizacional no es eficiente, dado que las personas que conforman la entidad no conocen muy bien el plan organizacional de la alcaldía, lo cual no le permite

encausar el desarrollo de sus actividades al beneficio de un fin común. Particularmente, existe un organigrama y un manual de funciones, pero no lo conocen todos los empleados.

- Los niveles jerárquicos normalmente no son respetados por lo cual debe explicársele al trabajador que procedimiento hay que seguir para resolver las diferentes situaciones que se puedan dar.

- En cuanto al desempeño de sus funciones los empleados no están cumpliendo al 100% ya en ocasiones no es enviada la información de forma oportuna cada departamento por lo que es necesario un mejor control sobre eso.

- El personal es evaluado para que desarrolle una actividad dentro de la institución pero no bajo los criterios adecuados puesto que influye mucho el desempeño político, por lo que deberían retomarse poscriterios adecuados a la hora de evaluar.

- La contabilidad es llevado por medio de la partida doble, el sistema de contabilidad no es apegado a las necesidades y actividades que realiza la alcaldía.

- El control interno es deficiente, de manera que aunque existan algunos formatos de control estos no son tomados en

cuenta a la hora de realizar ciertas actividades por lo que no hay cuidado en la documentación de respaldo de cada transacción realizada a la hora de hacer los respectivos registros.

- los controles que se manejan en cuanto al efectivo no se realizan muy a menudo lo que puede generar la realización de actos maliciosos por parte de los empleados.

### **3.4 Recomendaciones**

Considerando las conclusiones a las que se llegó en el apartado anterior, a continuación se establecen las siguientes recomendaciones:

#### **✚ Recomendación a Nivel General**

En términos generales, se recomienda el diseño de un Sistema de Control Interno, con el fin que las deficiencias encontradas, puedan ser superadas por la entidad.

#### **✚ Recomendaciones a Niveles Específicos**

A efecto de lograr la recomendación global, se plantean las siguientes sugerencias específicas:

- 1.- Elaborar un documento escrito, que procure ser un instructivo que logre los objetivos de: ser claro, simple y escueto.

2.- Que el referido Sistema de Control Interno incluya:

- a) La organización de control
- b) Normativas generales de control
- c) El establecimiento de áreas de control
- d) Su sistema de supervisión.

Con el planteamiento de estas recomendaciones, se pretende colaborar, en parte, a la solución de los problemas que aquejan a la Alcaldía Municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán.

Después de obtener la información requerida, se procedió a tabular los datos recabados a través de los cuestionarios, con el fin de ordenarlos y clasificarlos en forma adecuada en los cuadros correspondientes, para facilitar su análisis y poder elaborar el diagnóstico que se presenta en este Capítulo, junto con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.



## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL REFUGIO**

#### **4.1 CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

En el presente capítulo se presentará la propuesta para crear y poner en práctica un Sistema de Control Interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio. Se especifican en él no sólo la importancia de poner en práctica el Control Interno, sino también los recursos con los que debe contar la institución tanto financieros, como humanos los cuales son de mucha importancia.

##### **4.1.1 Razones para poner en Práctica un Sistema de Control Interno.**

Las instituciones públicas han experimentado en las últimas décadas un proceso de modernización, debido a diferentes situaciones iniciado principalmente a partir de la última década del siglo pasado, propiciando la descentralización de muchos de estos organismos estatales. Lo cual trajo como consecuencia que, los Gobiernos Locales se vieran obligados a participar en una forma más activa y decidida en la solución de los problemas prioritarios de

las comunidades que están bajo su jurisdicción, mediante la ejecución de obras de infraestructura y el mejoramiento de los servicios prestados a la población.

El nuevo rol que están desempeñando las Alcaldías ha venido a incrementar en forma sensible el trabajo realizado en cada uno de sus diferentes Departamentos generando con ello una mayor demanda de recursos humanos, materiales y financieros y, al mismo tiempo, obligándolos a poner mayor eficiencia y empeño en las tareas de vigilancia, supervisión y control de las operaciones.

La Alcaldía Municipal de El Refugio, al igual que la mayoría de las Alcaldías del país, debe poner en práctica un Sistema de Control Interno que le permita poder realizar las tareas que le competen de una manera ordenada, oportuna, eficiente y eficaz con personal idóneo a quien encargarle las labores de verificación y control de las actividades de la institución.

#### **4.1.2 Objetivos.**

El propósito básico de este manual es, servir de herramienta de control a las autoridades competentes de esta institución, y así poder convertirse en una guía que facilite la comprensión y aplicación del trabajo a desempeñar por el personal de la misma.

Otro objetivo muy importante del Control Interno es el de salvaguardar los bienes y recursos de la entidad mediante el examen sistemático y efectivo de sus diferentes áreas de responsabilidad, efectuando análisis de funciones, evaluaciones técnicas y proporcionándole a los niveles jerárquicos de primera línea, recomendaciones y comentarios de alta calidad profesional con respecto a sus funciones.

Los objetivos representan los logros que se esperan alcanzar como una consecuencia de la aplicación lógica y oportuna del Control Interno.

Algunos de los aspectos que se deben cubrir para el logro de los objetivos son los siguientes:

- ✓ Comprobar la agilidad, facilidad y seguridad de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, y verificar que las responsabilidades están claramente asignadas y que existe una segregación apropiada de funciones.
- ✓ Comprobar la eficiente y correcta aplicación de los controles administrativos, contables y financieros, y determinar el grado de razonabilidad, estabilidad y severidad del sistema de control establecido.
- ✓ Asegurar que los activos de la institución se hallen debidamente controlados y salvaguardados contra todo

tipo de riesgos y verificar el adecuado rendimiento y aprovechamiento de estos recursos.

- ✓ Cerciorarse de la confiabilidad de los sistemas de contabilidad e informática, y determinar la oportunidad, precisión y veracidad de los reportes, tanto para fines internos como externos.
- ✓ Informar sobre el cumplimiento, satisfactorio o no, de las políticas, planes, normas y procedimientos, y valorar la calidad de la ejecución y el grado de eficiencia de los empleados en el desempeño de las funciones, operaciones y actividades que les han sido asignadas.
- ✓ Determinar el grado de contribución que la estructura organizacional aporta para la consecución de los objetivos de la Alcaldía, y constatar que existe un adecuado equilibrio de recursos, una eficiente comunicación y una efectiva coordinación de esfuerzos.

Para el logro de sus objetivos, la administración de la entidad debe analizar y evaluar las condiciones de trabajo existentes, para constatar si son adecuadas y permiten el cumplimiento de las políticas y metas. Además, debe plantear las posibles soluciones a los problemas

existentes, con el propósito de promover la eficiencia de las operaciones a través de los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, su objetivo final no radica exclusivamente en la exposición de los problemas ni en la presentación de sugerencias para eliminarlos, sino que en lograr que sus recomendaciones se apliquen o que se corrijan las anomalías denunciadas y errores encontrados.

Finalmente, para concretar sus objetivos la administración tiene que adoptar una actitud positiva y de colaboración, de tal manera que los funcionarios de las diferentes áreas se convenzan de este afán de cooperación y disponibilidad para realizar las actividades encomendadas a cada uno.

#### **4.2 Políticas.**

Una política es una guía o regla general que estipula el procedimiento requerido que se ha de seguir para el tratamiento de una situación recurrente, o para el ejercicio de una autoridad delegada. Las políticas sirven de guía para la toma de decisiones ya que definen una gama de posibilidades, o un intervalo dentro del cual pueden tomarse éstas; como tal, permiten a la gerencia delegar su autoridad, manteniendo a la vez el control por medio de la

declaración de la política en cuestión. En teoría, el fin primordial de todas las políticas es asegurarse de que las decisiones sirvan de apoyo a los objetivos y planes deseados por la organización, de manera coordinada y coherente. Las políticas son los medios de que se valen las autoridades administrativas para lograr los objetivos determinados.

En ese aspecto, se describen algunas políticas generales de control a nivel de ejemplo:

- ✓ Toda transacción que se realice en la institución debe ser debidamente autorizada por funcionario competente.
- ✓ Las instrucciones u órdenes deben darse por medio oral o escrito por la persona encargada del área de que se trate.
- ✓ Todo empleado que sea designado para ocupar un cargo relacionado a la recepción, manejo y custodia de los recursos financieros, custodia de activo fijo y materiales deberá rendir una fianza.
- ✓ Todo documento relacionado a los ingresos y gastos institucionales deberá ser legalizado correctamente.
- ✓ Debe evaluarse el desempeño con regularidad para detectar áreas sobrecargadas de personal o con insuficiencia del mismo.

#### **4.2.1 Relativas al Trabajo.**

Este tipo de políticas se relacionan directamente a la forma en que el personal de la institución realiza su trabajo de acuerdo al cargo que desempeña sin salirse del margen estipulado.

Con relación a este tipo de políticas se proponen las siguientes:

- ✓ Los miembros de la alcaldía deben ser discretos en el uso de la información obtenida a lo largo de su trabajo y no se servirán de información confidencial para obtener beneficios de tipo personal ni para perjudicar el prestigio y la buena marcha de la Alcaldía.
- ✓ El personal de la alcaldía debe abstenerse de realizar cualquier trabajo o actividad contraria a los intereses de la Alcaldía o que le impidan efectuar con objetividad sus obligaciones y responsabilidades.
- ✓ Los miembros de la alcaldía deben tomar conciencia de que están obligados a mantener el elevado nivel de competencia, moralidad y dignidad que todo servidor público debe poseer.

Para poder individualizar con mayor precisión el control que se debe aplicar en la institución a continuación se describen un conjunto de políticas para ciertas áreas específicas, las cuales son consideradas de mayor riesgo al ser descuidadas por la administración de la institución:

✓ **Área de Ingresos**

Las entradas de dinero que una municipalidad puede obtener son, de procedencia interna o externa.

Los ingresos internos son generados por la recaudación de impuestos, tasas, contribuciones, multas, intereses y productos provenientes de la prestación de servicios por parte de la municipalidad.

Los ingresos externos provienen de rentas, donaciones, inversiones de instituciones privadas u ONG"s, etc.

Sin embargo para poder tener un mejor control sobre los ingresos es necesario describir ciertas políticas que serán de mucha ayuda a la institución, estas políticas se describen a continuación:

- La institución debe crear un fondo de Caja Chica, que irá orientado al cumplimiento de pagos de menor cuantía, el cual deberá ser estipulado por la administración de acuerdo a la magnitud de las transacciones que realice.



- solamente el personal autorizado para el manejo del efectivo podrá estar en contacto directo con el mismo.
- Efectuar arqueos de caja, regular y sin aviso al personal respectivo.
- Todos los ingresos recibidos deben remesarse diariamente, con el objetivo de evitar confusiones en el manejo de éstos.

Dentro de la institución, todos los fondos recibidos deben estar amparados por un comprobante u otro documento que signifique un ingreso mediante formatos adecuados, como los siguientes:

**Formularios de Control**



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO**

**ARQUEO DE CAJA**

Tipo de Fondo Revisado: \_\_\_\_\_ Monto: \$ \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Nombre del Cajero Asignado: \_\_\_\_\_

<b>CONCEPTO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EFFECTIVO</b>
Dinero en			
Efectivo:	\$100.00	_____	\$ _____
	\$ 50.00	_____	\$ _____
	\$ 20.00	_____	\$ _____
	\$ 10.00	_____	\$ _____
	\$ 5.00	_____	\$ _____
	\$ 1.00	_____	\$ _____
Monedas:	\$ 0.25	_____	\$ _____
	\$ 0.10	_____	\$ _____
	\$ 0.05	_____	\$ _____
	\$ 0.01	_____	\$ _____

**TOTAL EFECTIVO**

**ENCONTRADO:** \$ \_\_\_\_\_

Sobrante Encontrado: \$ \_\_\_\_\_

Faltante Encontrado: \$ \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Encargado del Fondo

\_\_\_\_\_  
Auditor Interno



FORMULARIO CONTROL DE INGRESOS  
ALCALDIA MUNICIPAL DE EL REFUGIO



RECIBO DE INGRESOS

Sr. (a):	N° de Recibo:
Dirección:	
Periodo de recepción:	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
<b>Total a pagar</b>	

### ✓ Área de Egresos

Los egresos de los fondos de la institución, deben ser orientados de tal manera que tengan un buen control debido a que se trata de un activo que está muy susceptible a sufrir fraudes, por lo tanto se debe evitar al máximo cualquier desvío en las políticas y procedimientos adoptados.

Los egresos son parte fundamental del movimiento financiero de la institución, por lo que a continuación se muestran algunos ejemplos de políticas para que puedan ser tomados de base al realizar las distintas actividades propias de la institución.

- La persona encargada de la contabilización de los gastos deberá ser diferente a la que autoriza el egreso y de la que maneja los fondos a desembolsar.
- Todo egreso realizado por la institución debe estar legalmente avalado.
- Los gastos deben ser sustentados con la documentación debida.
- Los pagos que de acuerdo a su monto no puedan ser liberados de caja chica, deberán hacerse efectivos

mediante cheque emitidos por el departamento correspondiente y con las respectivas firmas.

FORMULARIOS DE CONTROL



ALCALDIA MUNICIPAL DE EL REFUGIO  
FORMATO DE EGRESO



POR \$ \_\_\_\_\_

Recibí de la Tesorería de la Alcaldía Municipal de El Refugio, la cantidad de \_\_\_\_\_/100 dólares exactos.

En concepto de: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Recibe:

DUI:

NIT:

F. \_\_\_\_\_

Entrega:

DUI:

NIT:

## ✓ **Inventarios**

El inventario se forma parte de los activos más primordiales de toda empresa, por lo que es necesario implementar una serie de procedimientos y políticas de control, los cuales conduzcan a la consecución de los fines institucionales.

### **Inventario de materiales y suministros**

Este inventario es el que está conformado por los materiales que serán utilizados para la realización de obras públicas y proyectos, para el bienestar de la comunidad en general. A continuación se detallan una serie de ejemplos de políticas y principios para el control eficiente de dicho inventario.

- Los materiales que forman parte del inventario deberán ser utilizados exclusivamente para fines de la entidad.
- Debe existir en todo momento un saldo actualizado de inventario.
- Todo material que después de la realización de un proyecto resulte como sobrante, deberá ser entregado al personal autorizado para ello.



## ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO



### FORMULARIO DE CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIALES

#### CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIALES

INVENTARIO AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_\_\_\_

CÓDIGO	MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL				

F. \_\_\_\_\_  
Realizado por

F. \_\_\_\_\_  
Autorizado por

F. \_\_\_\_\_  
Retirado por





ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO



CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS POR TIPO DE MATERIAL

MATERIAL: \_\_\_\_\_

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

Código de Material	FECHA	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total
	<b>TOTALES</b>									

F. \_\_\_\_\_

Elaborado Por

F. \_\_\_\_\_

Revisado Por

F. \_\_\_\_\_

Responsable de Bodega

### **Inventario de Activo Fijo**

El activo fijo es utilizado por la institución para llevar a cabo sus operaciones diarias y servirle a la comunidad con mayor eficacia, por lo cual debe existir un control especial, para prolongar la vida útil de éstos, para protegerlos de cualquier intención de robo, desastre fortuito o de fuerza mayor.

Por tales circunstancias, se establecen a manera de ejemplo, las siguientes políticas que ayudarán a lograr dicho objetivo:

- Los Activos fijos deben de controlarse contable y físicamente.
- Todo activo fijo debe estar fuera de cualquier riesgo.
- Deben realizarse inspecciones físicas periódicas sorpresivas.
- Los activos fijos de mayor valor e importancia para el desempeño de las actividades diarias tendrán que estar asegurados contra cualquier daño.
- Para un mejor control todo activo fijo deberá tener su respectivo código.



# ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO



## FORMULARIO DE CONTROL PARA REGISTRO DE ACT

### REGISTRO DE ACTIVO FIJO

Cuenta de Mayor: \_\_\_\_\_

Sub-cuenta: \_\_\_\_\_

Propiedad: \_\_\_\_\_

Localización: \_\_\_\_\_

Adquirido en: \_\_\_\_\_

Fecha de Adquisición: \_\_\_\_\_

Período estimado de existencia útil: \_\_\_\_\_

Disposición final: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

CONCEPTO	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN	
		ANUAL	ACUMULADA
SUMAS			

F. \_\_\_\_\_

Elaborado Por

F. \_\_\_\_\_

Revisado Por

### **Proyectos a realizar y programas a desarrollar.**

En el diario vivir las alcaldías como parte innata de sus actividades están realizando inversiones en proyectos y programas para llevar a cabo diferentes obras de infraestructura. Esto implica que se den algunos procedimientos a fin de que la UACI lleve un control de todos los proyectos y programas que realiza la alcaldía para beneficio de la comunidad, y así evitar desviaciones significativas de los mismos.

Las políticas que a continuación se presentan, son ejemplos que pueden servir para el mejoramiento del control interno con relación al manejo de proyectos y programas que realiza la entidad:

- Las inversiones realizadas en los proyectos deben de ejecutarse de acuerdo al presupuesto anual autorizado.
- Toda inversión en proyectos debe cumplir con todos los requisitos legales exigidos por las instituciones estatales relacionadas.
- Toda contratación de empresas para realizar obras o proveer productos, deberá someterse a licitación.

- Toda adquisición de cualquier naturaleza debe responder las necesidades de la comunidad ante todo.
- Las inversiones en proyectos y programas deben estar registradas íntegramente en el sistema contable y registros auxiliares.



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL REFUGIO**  
**FORMATO DE CONTROL DE PROYECTOS DE EJECUCIÓN**



Periodo de Ejecución:

No	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA DE INICIO	MONTO DEL PROYECTO	PERSONA ENCARGADA	PROYECTO FINANCIADO POR

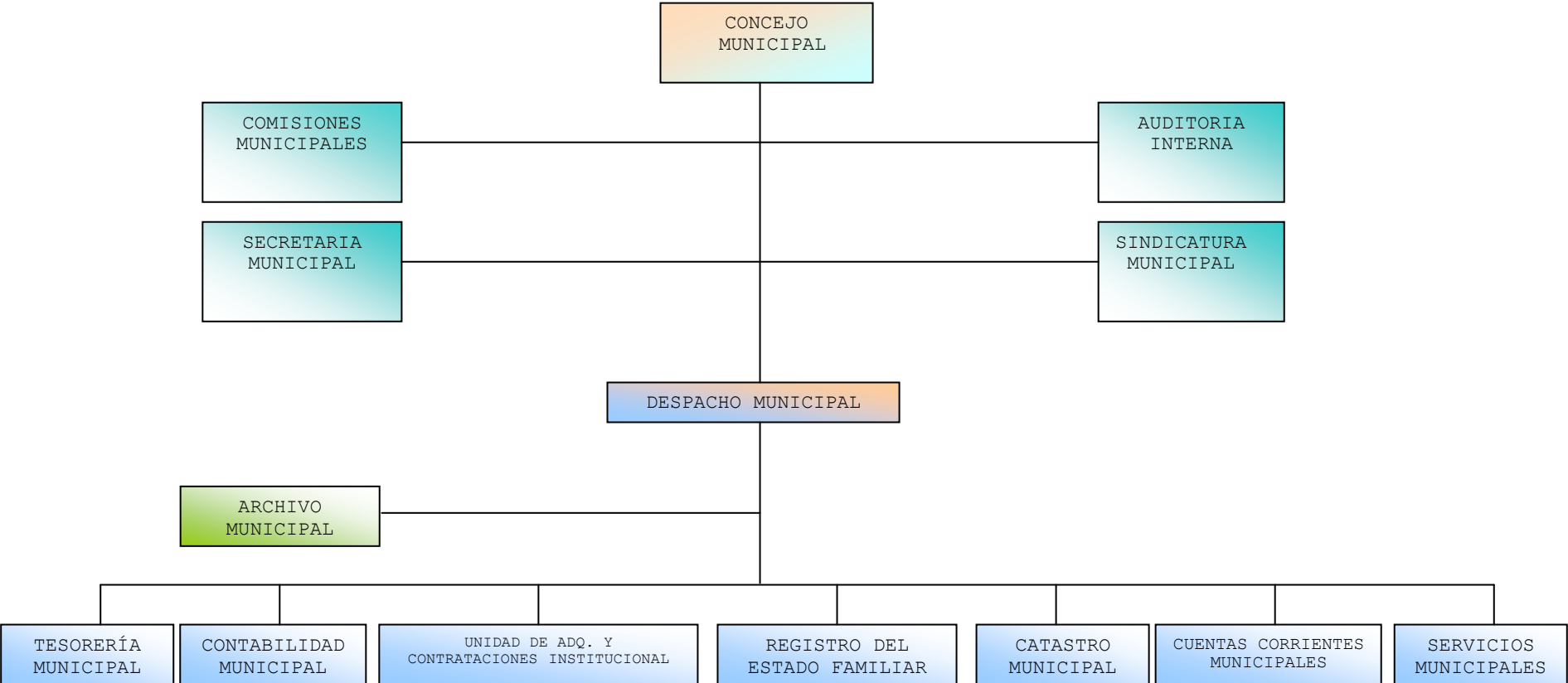
F. \_\_\_\_\_  
Elaborado Por

F. \_\_\_\_\_  
Revisado Por

### **4.3 Organización**

A continuación se ilustra en primera instancia, el organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de El Refugio y en segunda, las funciones. Aunque en éstas últimas, sólo se destacan funciones que se consideran más importantes para la institución.

**Organigrama Propuesto Para la Alcaldía Municipal de El Refugio**





## **Principales Funciones de los Diferentes Niveles**

A continuación se hará mención de algunas de las funciones que deben cumplir los diferentes departamentos que conforman la estructura de organización de la Alcaldía de El Refugio.

### ***CONCEJO MUNICIPAL.***

El Concejo Municipal es la autoridad máxima del Municipio y será presidido por el Alcalde.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del Municipio;
- Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia;
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local;
- Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia;
- Construir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de

servicios públicos locales en forma eficiente y económica.

#### **COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL.**

Auxilian al Concejo en lo que este estime conveniente y están formadas por Concejales. Estas comisiones pueden ser permanentes o formadas eventualmente para solucionar problemas específicos de los cuales tienen que informar al Concejo Municipal.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

#### **SECRETARIA MUNICIPAL.**

Al igual que el Alcalde Municipal desempeña funciones de Nivel Ejecutivo o Gerencial, y por la naturaleza de su puesto tiene relación con casi todos los demás puestos de trabajo de la municipalidad, ya que estos le proporcionan información que le solicita el Alcalde y el Concejo Municipal. Atiende todas aquellas actividades Administrativas que no son atribuidas al Alcalde o las que este le delega en presencia o ausencia de sus funciones edilicias, también auxilia a las Comisiones del Consejo en todo lo que estos estimen conveniente.

Línea de Mando: Depende del Concejo Municipal.

### **AUDITORIA INTERNA MUNICIPAL**

Se encuentra conformada por un auditor interno el cual se encarga de verificar las diferentes transacciones realizadas en la alcaldía municipal.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

### **SINDICATURA MUNICIPAL.**

A parte de sus funciones consignadas por la ley, el síndico constituye un elemento fundamental en el asesoramiento Legal para la toma de decisiones tanto del Concejo Municipal (Alta Dirección) como del Nivel Gerencial (Alcalde y Secretaria Municipal).

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

### **DESPACHO MUNICIPAL**

Además de las funciones que le señalan las Leyes y Reglamentos, también debe cumplir otras, tales como:

- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en colaboración con los responsables de las diferentes Unidades;
- Atender la gestión administrativa de la Alcaldía de acuerdo con la Ley y sus Reglamentos y con las disposiciones del Concejo Municipal;

- Elaborar el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos con el que la Alcaldía le hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad, y someterlo a su respectiva aprobación ante el Concejo Municipal.

#### **ARCHIVO MUNICIPAL**

Este departamento es el encargado de archivar los diferentes documentos que se manejan en la alcaldía de una manera cronológica.

#### **TESORERÍA MUNICIPAL**

Este Departamento es uno de los más importantes de la Alcaldía debido a que se encarga de la recaudación, custodia y erogación de los fondos, de conformidad con lo que dispone la ley General Tributaria Municipal y el Código Municipal.

Dentro de las principales funciones se encuentran:

- Elaboración de recibos para todo trámite;
- Recibir del Contribuyente y/o usuarios de los servicios municipales, los fondos provenientes de la cancelación del pago de impuestos y tasas por los servicios prestados ;

- Recibir diariamente los fondos y la documentación de los cobros efectuados por los encargados de la recuperación de mora;
- Elaborar los informes solicitados y todos aquellos que sirvan de base para el control de ingresos;
- Trasladar al auxiliar de tesorería los ingresos y la documentación de respaldo de las recaudaciones diarias.

#### **CONTABILIDAD MUNICIPAL**

Este departamento proporciona información financiero-contable uniforme, oportuna y confiable para fines de análisis, control y la toma de decisiones administrativas por la Administración de esta Municipalidad. Entre sus funciones más importantes destacan:

- Dirigir y coordinar el funcionamiento del Sistema y Proceso contable de la Municipalidad;
- Registrar cronológicamente todas las transacciones que se produzcan y afecten o pueden afectar la situación económico-financiera de la Municipalidad;
- Vigilar que las operaciones contables estén garantizadas en cuanto a la correcta aplicación,

mediante el funcionamiento eficiente del sistema de control interno contable;

- Elaborar la liquidación del presupuesto municipal al finalizar cada período fiscal.

#### **UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES**

Este departamento es responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Ejecutar, conforme ley de la UACI, todos los procesos concernientes a la adquisición y contratación de bienes, obras y servicios hasta su registro en expedientes;
- Programar anualmente y por escrito, las compras, adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, respetando la asignación presupuestaria vigente;
- Elaborar las bases de licitación o concurso, dependiendo del tipo de contratación a realizar, en coordinación con las Comisiones de evaluación de ofertas;

### **REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR.**

Este puesto es muy importante, ya que presta los servicios y documentos de carácter legal que son más demandados por la población, tales como actas de nacimiento, de matrimonio, defunciones, nacimientos, entre otros.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

### **CATASTRO MUNICIPAL Y CUENTAS CORRIENTES:**

Esta unidad comprende las actividades concernientes al registro tributario de la municipalidad, así como la información catastral del Municipio. En este puesto se realizan el proceso de facturación y cobro de tasas e impuestos que la alcaldía aplica a las personas del Municipio, así como también la deuda que estos tengan con la municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

### **SERVICIOS MUNICIPALES.**

Acá están integradas todas aquellas actividades afines que realiza la Municipalidad y que son encaminadas a satisfacer la demanda de la población, es decir, aquellos servicios de carácter público que pagan los ciudadanos a través de las tasas que la Municipalidad les aplica a cambio de la prestación de los mismos. Este agrupa las

unidades de Mercado, Cementerio, Aseo Público Agua Potable, etc.

#### **4.3.1 Recursos para la Creación de Un Sistema de Control Interno**

Los recursos necesarios para que un Sistema de Control Interno sea efectivo son los que se detallan a continuación:

- RECURSO FINANCIEROS;
- RECURSOS HUMANOS.

##### **4.3.1.1 Recursos Financieros**

Los recursos financieros estarán representados por las erogaciones que tendrá que hacer la Alcaldía para pagar los sueldos del personal que directamente esté relacionado con la puesta en practica del Control Interno, la Papelería y Útiles que se utilizará adicional a la que ya es utilizada y la parte que le corresponda a la misma por el uso de los servicios de energía eléctrica y teléfono.

##### **4.3.1.2 Recursos Humanos**

Se refiere a todo el personal encargado de que las actividades programadas por la institución, se lleven a cabo de la manera más precisa y oportuna, Así como también apegados a la calendarización respectiva.



Se recomienda que todo el personal de la alcaldía esté capacitado de acuerdo al cargo que desempeña y así poder servir mejor a los usuarios de los servicios prestados por la institución, así como también manejar con mayor transparencia los fondos públicos.

#### **4.3.2 Personal Encargado de Motivar la Puesta en Práctica del Control Interno**

Corresponderá a los jefes de cada departamento que forma parte del organigrama de la Alcaldía Municipal de El Refugio, ser un instrumento de motivación para cada uno de sus sub.-alternos en todo lo correspondiente al Control Interno, para que la institución cada día pueda desempeñar sus funciones de una mejor manera.

Todo lo anterior para beneficio de la comunidad en general y del propio personal, para seguir mejorando cada día conforme a las necesidades de la institución y de la población.

#### **4.4 Manual de Funciones para poner en Práctica el Sistema de Control Interno.**

Posteriormente se presentará el Manual de Funciones propuesto para poner en práctica el Sistema de Control Interno en la Alcaldía Municipal de El Refugio; éste manual

hace referencia a los principales puestos involucrados en dicho procedimiento.

#### **4.4.1 Descripción de Puestos.**

##### **TESORERÍA MUNICIPAL**

Nombre del puesto: tesorería Municipal.

Jefe Inmediato: Alcalde Municipal.

Descripción del Puesto

Este Departamento es uno de los más importantes de la Alcaldía debido a que se encarga de la recaudación, custodia y erogación de los fondos, de conformidad con lo que dispone la ley General Tributaria Municipal y el Código Municipal.

Dentro de las funciones de esta unidad se encuentran:

- Recibir del Contribuyente y/o usuarios de los servicios municipales, los fondos provenientes de la cancelación del pago de impuestos y tasas por los servicios prestados ;
- Recibir diariamente los fondos y la documentación de los cobros efectuados por los encargados de la recuperación de mora;

- Elaborar los informes solicitados y todos aquellos que sirvan de base para el control de ingresos;
- Custodiar los fondos recaudados hasta su respectiva remesa.

### **CONTABILIDAD MUNICIPAL**

Nombre del puesto: Contabilidad Municipal.

Jefe Inmediato: Alcalde Municipal.

Descripción del Puesto

Este departamento proporciona información financiero-contable uniforme, oportuna y confiable para fines de análisis, control y la toma de decisiones administrativas por la Administración de esta Municipalidad. Entre sus funciones más importantes destacan:

- Dirigir y coordinar el funcionamiento del Sistema y Proceso contable de la Municipalidad;
- Registrar cronológicamente todas las transacciones que se produzcan y afecten o pueden afectar la situación económico-financiera de la Municipalidad;
- Vigilar que las operaciones contables estén garantizadas en cuanto a la correcta aplicación,

mediante el funcionamiento eficiente del sistema de control interno contable;

#### **UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES**

Nombre del puesto: Contabilidad Municipal.

Jefe Inmediato: Alcalde Municipal.

Descripción del Puesto

Este departamento es responsable de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Ejecutar, conforme ley de la UACI, todos los procesos concernientes a la adquisición y contratación de bienes, obras y servicios hasta su registro en expedientes;
- Programar anualmente y por escrito, las compras, adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, respetando la asignación presupuestaria vigente;
- Elaborar las bases de licitación o concurso, dependiendo del tipo de contratación a realizar, en coordinación con las Comisiones de evaluación de ofertas;

### **Auditoría Interna.**

Nombre del Puesto: Auditoría Interna

Jefe Inmediato: Concejo Municipal

Unidad: Auditoría Interna.

Descripción Genérica.

Planear, regir y controlar las intromisiones requeridas de Auditoría Interna, establecer los alcances de las revisiones, implantar las normas para su correcta aplicación, revisar y autorizar los informes resultantes sobre el trabajo efectuado.

Funciones Específicas.

- Revisar y autorizar los informes de auditoría relacionados con los estados financieros mensuales de la Alcaldía y otros estados de cuenta.
- Asegurar, a través de revisiones de auditoría, la efectividad de los controles, el mantenimiento de las prácticas contables, financieras, administrativas y presupuestarias de la Alcaldía y el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables.
- Recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Alcaldía para mejorar el registro de los hechos y la presentación de informes.

- Evaluar periódicamente las prácticas de seguridad adoptadas por la Alcaldía para salvaguardar sus activos.
- Realizar el trabajo de conformidad con las políticas de la Unidad de Auditoría Interna y de la Alcaldía en general.
- Efectuar todas aquellas actividades propias de la Unidad que le sean solicitadas por el Concejo Municipal, el Alcalde y la Corte de Cuentas de la República.

#### **4.4.2 Perfil del Recurso Humano de La Alcaldía Municipal de El Refugio.**

El perfil con el que debe cumplir el personal de la alcaldía se puntualizará de una manera general ya que, resulta demasiado extenso detallarlos por cada uno de los puestos de trabajo existentes.

El perfil fundamental se presenta a continuación:

##### **Educación:**

El nivel de estudio con el que debe contar dicho personal dependerá primordialmente del puesto de trabajo del que se trate, ya que para algunos puestos se necesitará incluso una formación profesional con título universitario; y para

los de menor nivel podría ser que se requiera nada más saber leer y escribir.

En los puestos de jefaturas se requerirá una experiencia en puestos similares como mínimo de un año (no indispensable).

#### **Características Personales**

- Capacidad para trabajar en equipo, y con entusiasmo y vigor para realizar las tareas.
- Facilidad para relacionarse con las demás personas, analítico, reservado, cauteloso para la toma de decisiones (si el puesto requiere la toma de decisiones).
- Excelentes deseos de superación, sentido de responsabilidad y estabilidad emocional.
- Originalidad.
- Iniciativa para mejorar los métodos de trabajo.
- Con excelente presentación y relaciones personales.

#### **4.4.3 Principales Requisitos del Personal.**

Los requisitos que se pretende que tenga el personal de dicha institución, es con el objetivo de ir mejorando día con día en las labores realizadas e ir teniendo un mejor control de las actividades que se deben llevar a cabo.

Requisitos Fundamentales se detallan a continuación:

- Profesionalismo en la realización de sus labores
- Compromiso con la excelencia.
- Habilidades de comunicación.
- Conocimiento y comprensión.
- Trabajo en equipo.
- Productividad y administración del trabajo.
- Buena relación con el personal de las distintas unidades.
- Realizar las actividades propias de su puesto de trabajo con la mayor precisión posible.
- Mantener la debida discreción, en lo concerniente a la información a que tenga acceso producto de su trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

1. "Normas Internacionales de Auditoría", Sexta Edición, año 2001, NIA 400, numeral 8, literal b, páginas 202 y 203.
2. Giordano, Juan Manuel: "El Municipio y las Municipalidades". Editorial Época, El Salvador, 1988.
3. Eladio Zacarías Ortéz, "Métodos para hacer una investigación, diagrama y levantamiento de texto" 2000.
4. Sampieri "Metodología de la investigación, 2ª edición
5. "Historia de El Salvador, Tomo I" México D. F., 1994.
6. Ascencio Penado y otros, Ana Miriam: "Propuesta de un Plan de Modernización Administrativa de las Alcaldías Municipales de la Región de El Salvador", El Salvador, abril de 1997.
7. Cerritos Guevara y otros, Bertha Ligia: "Propuesta de Control Interno Financiero para las Unidades de Tesorería de la Alcaldía Municipal de Coatepeque, Santa Ana", El Salvador, julio de 2005,
8. Montgomery, DeFliese, Philip L.: "Auditoría", Segunda Edición, LIMUSA S. A. de C. V., año 1991, Capítulo 7.
9. Mantilla Blanco, Samuel Alberto: "Control Interno, Informe COSO", Tercera Edición ECOE.
10. "Enciclopedia de Economía", <http://www.economía48.com>

11. Santillana González, Juan Ramón: "Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría", Segunda Edición, Cengage Learning Editores, 2003.
12. Rivera Vides y otros, Oscar Enrique: "Diseño de Un Manual de Procedimientos de Control Interno Aplicado a las Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro", junio 1998.
13. Avelar Herrera, Marta Carolina: "Diseño de Un Sistema Contable y Procedimientos de Control Contable para Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al Sector Salud de la Zona Occidental de El Salvador", octubre 2000, página #49.
14. "Diccionario de la Lengua Española", MM Océano Grupo Editorial, S. A.
15. LEYES UTILIZADAS:
16. Corte de Cuentas de La República: "Normas Técnicas de Control Interno", año 2000.
17. "Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública", Decreto Legislativo 868, Tomo **347**, **fecha 5 de abril de 2000**.
18. "Código Municipal", Editorial Jurídica, El Salvador, año 2000