

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**TRABAJO DE GRADO:**

“PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS, BASADA EN EL REGLAMENTO DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDO POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI, SAN MIGUEL AÑO 2017.”

**PRESENTADO POR:**

FUNES DE MACHADO, MIRNA SULEMA

MUNGUIA ARANO, MAYRA LORENA

SARAVIA MORALES, LOIDA OLIMPIA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**DOCENTE DIRECTOR:**

LICDA. EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, DICIEMBRE 2017**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**RECTOR**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA  
**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS  
**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

MAESTRO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
**SECRETARIO GENERAL**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
**FÍSCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
**AUTORIDADES**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ  
**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ  
**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ  
**SECRETARIO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
AUTORIDADES**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA

**JEFE DEL DEPARTAMENTO Y COORDINADOR DE PROCESO  
DE GRADUACION DE LA SECCIÓN DE CONTADURIA PÚBLICA**

GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

**COORDINADOR DE LA SECCIÓN DE CONTADURIA PÚBLICA**

LICDA. EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE

**DOCENTE ASESOR**

LIC. FRANCISCO CRISTOBAL GALLARDO RODRIGUEZ

**ASESOR METODOLÓGICO**

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de esta tesis lo dedico a mis padres por ser el apoyo permanente en mi vida, por ser ese pilar que ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente y por ser mi ejemplo de vida, constancia y superación.

A mis hermanas, Adelaida, Idalia, Cristina, Estefany, Leydy y a mi hermano Samuel por su apoyo y ánimo brindado en la consecución de esta meta.

A mi esposo Agustín Machado, por ser mi amigo, mi confidente y mi compañero de vida, por el apoyo brindado en cada situación que la vida nos ha puesto en frente.

Finalmente a mis familiares y amigos que de una u otra forma han estado en el momento preciso para darme su apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por su infinita bondad y misericordia, por iluminarme a lo largo de la vida y de mi carrera, permitiéndome culminar una meta más.

A mis compañeras de trabajo de graduación, por su amistad, dedicación, esfuerzo y aporte al desarrollo del trabajo.

A nuestra asesora de tesis, Licda. Emilia Esperanza Perdomo de Navarrete, por su tiempo y conocimiento brindado.

Y un agradecimiento especial a la Alcaldía Municipal de Sesori, por permitirnos aplicar nuestro tema de tesis y a los empleados que laboran en ella, por el tiempo brindado para el desarrollo de este trabajo.

**MIRNA SULEMA FUNES DE MACHADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Ciertamente la vida de todo ser humano está llena de aventuras, riesgos, emociones, sufrimientos y demás situaciones extraordinarias, que nos marcan y dejan una inigualable huella en nuestras vidas y hoy por hoy culmina una de estas aventuras, que sin duda alguna ha sido un recorrido lleno de inolvidables recuerdos y lecciones de vida que llevaré en mi corazón; es por todo ello que deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a:

### **Dios**

Mi Padre Celestial en primer lugar, porque reconozco que con mis propias fuerzas jamás hubiese llegado a este punto de mi vida, porque ha sido Dios quien me ha dado la sabiduría e inteligencia y quien me ha guiado y acompañado a lo largo de toda mi carrera y quien me ha fortalecido en los momentos de prueba y debilidad.

### **A mis padres y Hermanos**

Marina Esperanza Arano de Munguia y Elmer Fermín Munguia Portillo, que sin duda alguna, han sido una pieza clave en toda mi formación, gracias a ellos por todos esos valores inculcados desde mi niñez, por esas palabras de aliento, por esos consejos que guardaré en mi corazón siempre, mis hermanos Karen, Isaac y Javier, por todo su apoyo brindado a lo largo de estos años.

### **Amigos**

A todos mis amigos, especialmente a Kelly Anabel, Yesenia Beatriz, José Luis y René Javier, por sus consejos y apoyo incondicional y demás personas que directa o indirectamente me han ayudado a llegar hasta este punto.

### **Docentes y Compañeras**

De igual forma, mis más sinceros agradecimientos, a todos aquellos docentes que formaron parte de mi formación académica, gracias por su enseñanza y por todos esos conocimientos que me han permitido llegar hasta este punto. A mis compañeras de tesis Sulema y Loida por su paciencia y dedicación en nuestro trabajo.

Gracias infinitas a todos, por ser parte de éste, el primero de muchos logros....

**MAYRA LORENA MUNGUIA ARANO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Sin duda puedo decir "...hasta aquí me ha ayudado el Señor"

En ocasiones cuando el camino pareció estar lleno de obstáculos y hubiera querido tomar otro mejor, pude tener la seguridad que Dios guiaba mis pasos y que contaba con su fuerza para salir adelante, ayudándome a superar muchas cosas permitiendo que con cada una de ellas madurara, dándome determinación para seguir adelante; por eso y por más "Muchas gracias Señor".

Infinitas gracias a mis padres, Erasmo Saravia Zelaya y Marta Alicia Morales de Saravia por quienes experimento un profundo sentimiento de gratitud ya que me han apoyado incondicionalmente, haciendo muchos sacrificios para que pudiera llegar hasta aquí, los cuales me han inculcado principios cristianos y valores para poder desarrollarme como persona, quienes me apoyaron y me animaron en los momentos de flaqueza, que estuvieron junto a mi desde una pequeña tarea hasta las actividades más complejas que realice; siempre llenaron mi vida de alegría y confiaban en el esfuerzo diario que realizaba, creyeron en que terminaría mis estudios; gracias por todo su cariño, apoyo y comprensión.

A mis hermanos Josué, Uziel, Azael y Eunice por siempre estar ahí para mí, por apoyarme y creer en mí, por hacer que las cosas sean más fáciles.

A mis hermanos en la Fe de nuestro Señor Jesucristo, por sus Oraciones, consejos, palabras de aliento y apoyo que me han sido de ayuda en los momentos que más los he necesitado.

A mis amigas y compañeras de tesis, Mayra Munguia y Sulema Funes, ha sido una bendición de Dios desde conocerlas hasta elaborar juntas este trabajo de graduación, gracias por esa paciencia, respeto y comprensión que han demostrado en mis diferencias, gracias por hacer que este camino sea más fácil y divertido.

Gracias a los docentes y en especial a nuestra asesora de tesis por ayudarnos, por compartir de sus conocimientos, por el tiempo, la paciencia y el respeto que nos mostraron.

**LOIDA OLIMPIA SARAVIA MORALES.**

## INDICE

INTRODUCCION .....	i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
1.3 JUSTIFICACION.....	3
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO .....	6
2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL .....	6
2.1.2 A NIVEL NACIONAL .....	10
2.2 MARCO LEGAL.....	12
2.2.1 CÓDIGO MUNICIPAL .....	12
2.2.3 LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	13
2.2.4 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL. ....	15
2.2.5 LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES) .....	16
2.2.6 LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP).....	17
2.2.8 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	17
2.3 MARCO TEORICO .....	18
2.4 SITUACION ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI.....	28
2.4.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA .....	28
2.4.2 LOGO .....	29
2.4.3 MISION .....	30
2.4.4 VISION.....	30
2.4.5 PRINCIPIOS .....	30
2.4.5.1 PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA.....	30
2.4.5.2 PRINCIPIO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.....	30
2.4.5.3 PRINCIPIO DE INCLUSIÓN .....	30
2.4.5.4 PRINCIPIO DE EFICIENCIA.....	31
2.4.5.5 PRINCIPIO DE EFICACIA .....	31
2.4.5.6 PRINCIPIO DE EQUIDAD.....	31

2.4.5.7 PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD .....	31
2.4.5.8 PRINCIPIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD .....	31
2.4.5.9 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO .....	32
2.4.5.10 PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCIÓN .....	32
2.4.5.11 PRINCIPIO DE SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL .....	32
2.4.5.12 PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO .....	32
2.4.5.13 PRINCIPIO DE CENTRALIZACIÓN.....	32
2.4.5.14 PRINCIPIO DE JERARQUÍA.....	33
2.4.5.15 PRINCIPIO DE ORDEN .....	33
2.4.5.16 PRINCIPIO DE INICIATIVA.....	33
2.4.6 VALORES DETERMINANTES.....	33
2.4.6.1 VALORES ESTRATEGICOS .....	34
2.4.7 AREAS ESTRATEGICAS .....	34
2.4.8 ANALISIS FODA .....	34
2.4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.4.10 MANUALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI .....	39
2.4.10.1 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI .....	39
2.4.10.2 MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES .....	40
2.4.10.3 MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	41
2.4.10.4 MANUAL DESCRIPTOR DE CARGOS Y CATEGORIAS.....	42
2.4.11 MAPA DE ACTORES PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL .....	43
2.4.12 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS ACTORES .....	44
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	45
3.1 METODO DE INVESTIGACION .....	45
3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	45
3.2.1 EL CUESTIONARIO.....	45
3.3 POBLACION O UNIVERSO DE INVESTIGACION .....	45
3.3.1 UNIVERSO .....	45
3.4 CRITERIOS DE INVESTIGACION .....	46
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	47
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62

5.1 CONCLUSIONES .....	62
5.2 RECOMENDACIONES.....	63
CAPITULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE ACTUALIZACION DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS, BASADAS EN EL REGLAMENTO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDO POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI.....	64
6.1 CUADRO COMPARATIVO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR EN EL AÑO 2004 Y LAS EMITIDAS EN EL AÑO 2016.....	65
6.2 PROPUESTA DE ACTUALIZACION DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI, CON BASE AL REGLAMENTO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDO POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.....	132
6.3 APLICATIVO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI, AÑO 2017. ....	148
6.4 GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	177
ANEXOS.....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	185

## INTRODUCCION

La presente investigación que se denomina Propuesta de Actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas, basada en el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, para la Alcaldía Municipal de Sesori, la que consta de los siguientes elementos.

En el Capítulo I, se encuentra lo que es el Planteamiento del Problema, el cual reside en sintetizar y describir la situación problemática existente, y los objetivos planteados para dicha investigación, así mismo la justificación, es decir el porqué de la investigación, la practicidad, la factibilidad económica, factibilidad documental y lo novedoso del tema.

El Capítulo II, titulado Marco Teórico, el cual describe los antecedentes o Marco Histórico del objeto de estudio, así mismo se presenta una breve descripción de la normativa aplicable a las Alcaldías Municipales; al igual que la base teórica que expresa los conocimientos previos sobre el control interno a nivel internacional como nacional, además de lo emitido por la Corte de Cuentas en el diario oficial, mediante Decreto N°. 18 con fecha 7 de septiembre de 2016. Además se presenta la situación actual de la Alcaldía Municipal de Sesori, a través de información básica de su entorno.

El Capítulo III, expresa el Diseño de la Metodología de la Investigación, donde se llegó a la determinación que el Método a utilizar es la Investigación Cualitativa, que partirá del estudio y análisis de los aspectos de la estructura actual de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas implementadas por la Alcaldía Municipal de Sesori.

En el capítulo IV, se reflejan todos los datos obtenidos por medio de la utilización de la técnica investigativa, el cuestionario, que fue puesto en uso a los trabajadores de la Municipalidad en estudio, para conocer el control interno desde el ámbito del empleado.

Después de realizado lo antes mencionado, al llegar al capítulo V se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron después de la labor investigativa del grupo, en el que se establece el estado del control interno de la municipalidad y así mismo se plantean recomendaciones para superar las dificultades y debilidades encontradas en el control interno de la alcaldía.

En el capítulo VI se plantea la propuesta de actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Alcaldía de Sesori; en lo que primero se muestra un cuadro comparativo de las NTCl emitidas en el año 2004 y las emitidas en el 2016, seguida por la propuesta y un aplicativo de las normas.

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la Alcaldía Municipal de Sesori, cuenta con las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, basada en el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador en el año 2004.

Cabe mencionar que la Corte de Cuentas de la Republica, publico en el diario oficial de fecha 07 de Septiembre de 2016, Tomo 412, un nuevo Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, dejando sin efecto el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, según decreto número 4, de fecha 14 de Septiembre de 2004.

En vista de que el nuevo Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, según decreto número 18, de fecha 07 de septiembre de 2016, obliga a cada Institución de Gobierno a elaborar y publicar en el diario oficial sus Normas Técnicas de Control Interno Específicas, para su sistema de control interno, las cuales deben adaptarse de acuerdo a sus necesidades, naturaleza y características particulares, se hace necesario que la Alcaldía Municipal de Sesori, actualice sus normas Técnicas de Control Interno Especificas, con base al nuevo reglamento emitido por la Corte de Cuentas en el 2016.

Por lo descrito anteriormente se resume nuestra problemática en la siguiente interrogante:

¿Necesita la Alcaldía Municipal de Sesori, actualizar sus Normas Técnicas de Control Interno Especificas, de acuerdo al nuevo Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno emitido por la Corte de cuentas, en el año 2016?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Alcaldía Municipal de Sesori, San Miguel, con base al Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de La Republica de El Salvador, mediante Decreto N° 18 de fecha 7 de septiembre de 2016.

### **1.2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Comparar las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, en el año 2004, con las Normas Técnicas de Control Interno, emitidas en el año 2016.
- Identificar deficiencias del Sistema de Control Interno de la Alcaldía Municipal de Sesori y recomendar soluciones para el mejor funcionamiento de este.
- Proponer a la Alcaldía Municipal de Sesori, Normas Técnicas de Control Interno actuales y que se ajusten a las actividades y procedimientos que como institución realizan.

### **1.3 JUSTIFICACION**

El papel que desempeñan las Alcaldías es de suma importancia ya que de ellas depende el desarrollo local de cada municipio, y estas generan beneficios a la comunidad en la medida que satisfacen sus necesidades, una de las funciones principales de las Alcaldías es la de promover y fomentar el desarrollo local y para lograrlo necesitan contar con una eficiente administración.

Es necesario que exista un adecuado control interno, el cual sirva de herramienta para facilitar el logro y cumplimiento de los fines que persigue la Alcaldía, para ello es imprescindible que se cuente con mecanismos definidos que ayuden a realizar las actividades administrativas, operativas y financieras de forma eficiente utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

Es de considerar que un Control Interno adecuado y actualizado, lograra que en la Alcaldía Municipal de Sesori se cumplan los diferentes objetivos, orientados a la eficiencia y efectividad en las operaciones, así como también la seguridad y confiabilidad de la información, además cumplir con las diferentes leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables a dicha Alcaldía.

También un Sistema de Control Interno adecuado, permitirá evaluar de forma periódica y efectiva todos aquellos factores de riesgo relevantes, tanto internos como externos que podrían limitar el logro y cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía.

Para lograr lo anterior, la Corte de Cuentas de la Republica, emitió las Normas Técnicas de Control Interno, que cada institución del sector público debe adaptar según las necesidades de cada una.

Sin embargo el Estado ha introducido nuevos cambios en los sistemas financieros, administrativos y de información, esto se debe a que está experimentando un proceso de modernización; y se hace necesario actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Alcaldía Municipal de

Sesori adaptándolas de acuerdo al nuevo reglamento emitido por la Corte de Cuentas en el año 2016.

Considerando que el último reglamento de Control Interno que emitió la Corte de Cuentas de la Republica fue el 14 de septiembre de 2004, el cual contiene aspectos que no coinciden con las técnicas actuales de control interno y dichos aspectos son necesarios para disponer de un adecuado control interno en las entidades del Estado.

El nuevo Reglamento emitido por la Corte de Cuentas, de las Normas Técnicas de Control Interno en el año 2016, está basado en las actualizaciones del Marco Integrado de Control interno COSO III, dichas actualizaciones tienen como objetivos principales: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno, debido a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

Por lo anterior, la actualización de las Normas técnicas de Control Interno, se convierte en una investigación novedosa. Además de factible, debido a que la Alcaldía Municipal de Sesori, nos da la oportunidad de proponerles la actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas, proporcionando la información documental necesaria, espacio dentro de las instalaciones y tiempo con el personal que labora, para desarrollar la investigación.

La investigación a su vez es práctica, ya que la Corte de Cuentas obliga a todas las instituciones a emitir sus Normas Técnicas de Control Interno Especificas, según lo establecido en artículo 24 de la Ley de la Corte de Cuentas el cual establece que, la Corte expedirá con carácter obligatorio Normas Técnicas de Control Interno, que servirán como marco básico para que las entidades del sector público y sus servidores controlen los programas, la

organización y la administración de las operaciones a su cargo, y en este caso a actualizarlas, y la Alcaldía Municipal no es la excepción.

Además, cabe mencionar que, los beneficiarios con la actualización de las Normas Técnicas de Control Interno serán, en un primer lugar la alcaldía misma, ya contará con un Sistema de Control Interno adecuado, que facilitara el logro de los objetivos institucionales, y en segundo lugar los habitantes del lugar, como beneficiarios de servicios eficientes.

Se espera que los nuevos enfoques de técnicas de Control Interno incorporados en las Normas Técnicas de Control Interno Especificas propuestas a la Alcaldía, constituyan una herramienta para que el Concejo Municipal y jefaturas de la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Sesorí, puedan implementar un Sistema de Control Interno efectivo y en pro de la mejora continua, para poder enfrentarse a los rápidos cambios de hoy en día y que además garantice el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional, pues un Sistema de Control Interno adecuado, a las necesidades, naturaleza y características particulares de la Alcaldía, permitirá evaluar de forma periódica y efectiva todos aquellos factores de riesgo relevantes, tanto internos como externos que podrían limitar el logro y cumplimiento de los objetivos.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

#### 2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

Desde su origen, las instituciones se han encontrado con diversas necesidades, como mantener la integridad de sus activos, asegurándose que se encuentren en óptimas condiciones para sacar el mayor provecho de ellos; también requieren que la información financiera sea lo más verídica posible, ya que de ello dependen las decisiones más trascendentales que se tomen; por otra parte, se necesita que las operaciones se apeguen a la normativa y leyes que por su naturaleza le son aplicables.

En los últimos años esa necesidad se ha incrementado por diversos factores como cambios tecnológicos, diversidad de operaciones y la misma globalización de las economías. De igual forma los riesgos han incrementado y con ello la necesidad de que los controles internos se modifiquen y se ajusten a las exigencias de cada institución.

Según la historia algunos autores atribuyen el nacimiento del control interno desde los tiempos de Lucas Paccioli, creador de la partida doble. “En 1494, el Franciscano Fraile Lucas Paccioli conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre Contabilidad de Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero es hasta finales del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses”<sup>1</sup>

A finales del siglo XIX, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización

---

<sup>1</sup> Guerrero, F., et Al. “Sistema de Control Interno con base al enfoque COSO para la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente, para implementarse en el año 2010” Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, 2011, Pág. 23.

conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores.

Debido a lo anterior comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones

Desde el año 1862 hasta 1905, el control interno creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo a Estados Unidos hacia 1900 aclarando que los objetivos del control interno eran la detección y prevención de fraudes y errores.<sup>2</sup>

En 1940 fue promulgada la primera definición de control interno, por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos Certificados con un concepto más amplio incluyendo no solo las funciones de los departamentos financieros y contables, sino también las administrativas.

En 1978 la definición de Control Interno sufre modificaciones incluidas en SAS N° 55 Declaraciones sobre Normas de Auditoría (Statement on Auditing Standards) por sus siglas en inglés y posteriormente en 1992 por la Comisión Nacional Sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos.

Con el propósito de establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades, en septiembre de 1992, fue emitido en los Estados Unidos, el informe Internal Control Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), por el Comité de organizaciones patrocinadoras de la

---

<sup>2</sup> Ídem.

Comisión Treadway, dicho Comité fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa, en ese sentido COSO se dedicó y se sigue dedicando a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

El Comité estaba conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados.
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos.
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales.<sup>3</sup>

La complejidad en las operaciones de las empresas y organizaciones hizo necesario adoptar procesos administrativos que debían incluir planificación, organización, dirección y control. A su vez, estos procesos requerían de personal capacitado para implementar y mantener las normas de control interno en el ámbito de la gestión con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

---

<sup>3</sup> <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2636> "Lo que todo Auditor debe conocer del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO" (27 mayo 2014)

De esta manera, las empresas empezaron a implementar sus propias políticas para el control interno, generando una diversidad de conceptos que carecían de uniformidad. Esta situación hizo evidente la necesidad de un marco conceptual que estandarizara las buenas prácticas con respecto a control interno, facilitando así la implementación y comprensión de sistemas de control interno adecuados.

En primera medida, este marco debía establecer una definición común de control interno, y luego presentar un modelo que se pudiera adecuar a cualquier empresa sin distinción alguna.

Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos, sin embargo ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno. Además, ha sido incluido en las políticas, reglas y regulaciones, para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos. Es el caso de la Ley Sarbanes Oxley, según la cual las empresas que cotizan en bolsa tienen que cumplir con una sección de control interno (sección 404), que solicita la implementación y evaluación de un sistema de control interno en las organizaciones.

En septiembre de 2004, el comité COSO publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework – y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO II), como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno sino que lo incorpora como parte de él, y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal

Control - Integrated Framework, las mejoras en la gestión de riesgo permiten mejorar un trabajo eficaz en el control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno debido a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.<sup>4</sup>

El Marco Integrado de Control Interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y las herramientas para que la administración y los directivos puedan implementar un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua para poder enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy y que además garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno es diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable. Es así como este Marco afirma que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, mantener y mejorar su rendimiento.<sup>5</sup>

### 2.1.2 A NIVEL NACIONAL

En El Salvador, considerando que el proceso de modernización del Estado introdujo cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; se hizo necesario emitir nuevas Normas Técnicas de Control Interno, para establecer pautas generales que orientaran el accionar de las

---

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> <https://www.auditool.org/blog/controlinterno/2734> Lo que todo auditor debe conocer del Control Interno según COSO III, (29 de mayo de 2014)

entidades del sector público, en un adecuado sistema de control interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan las diferentes entidades, por lo que en fecha 14 de septiembre de 2004 el presidente de la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, Doctor Rafael Hernán Contreras Rodríguez, emitió las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) aplicables a todo el Sector Público, de conformidad con el Art. 5 numeral 2, literal a) de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.<sup>6</sup>

Posteriormente, el 07 de septiembre de 2016, mediante Decreto No. 18, el presidente de la Corte de Cuentas de la Republica, Licenciado Jovel Humberto Valiente, considerando que el reglamento de Control Interno emitido según decreto N° 4, publicado en el Diario Oficial N° 180, Tomo 364, del 29 de septiembre de 2004, vigente a partir del 29 de octubre del mismo año, contenía aspectos que no coincidían con técnicas actuales de control interno y con el propósito de disponer de un instrumento técnico que permita el adecuado control en las entidades del Estado, decretó un nuevo Reglamento que contiene las Normas Técnicas de Control Interno; el cual fue dado en San Salvador a los veinticinco días del mes de julio del dos mil dieciséis y entro en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial, dejando sin efecto el decreto número 4.<sup>7</sup>

En dicho Reglamento, en el artículo 39 de las NTCI, establece que cada entidad y organismo del sector público deberá elaborar un proyecto de Normas Específicas para su propio Sistema de Control Interno.

---

<sup>6</sup> Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, Decreto N° 4, Diario Oficial N° 180, Tomo 364, 29 de Septiembre de 2004.

<sup>7</sup> Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, Decreto N° 18, Diario Oficial N°165, Tomo 412, 07 de Septiembre de 2004.

## 2.2 MARCO LEGAL

### 2.2.1 CÓDIGO MUNICIPAL

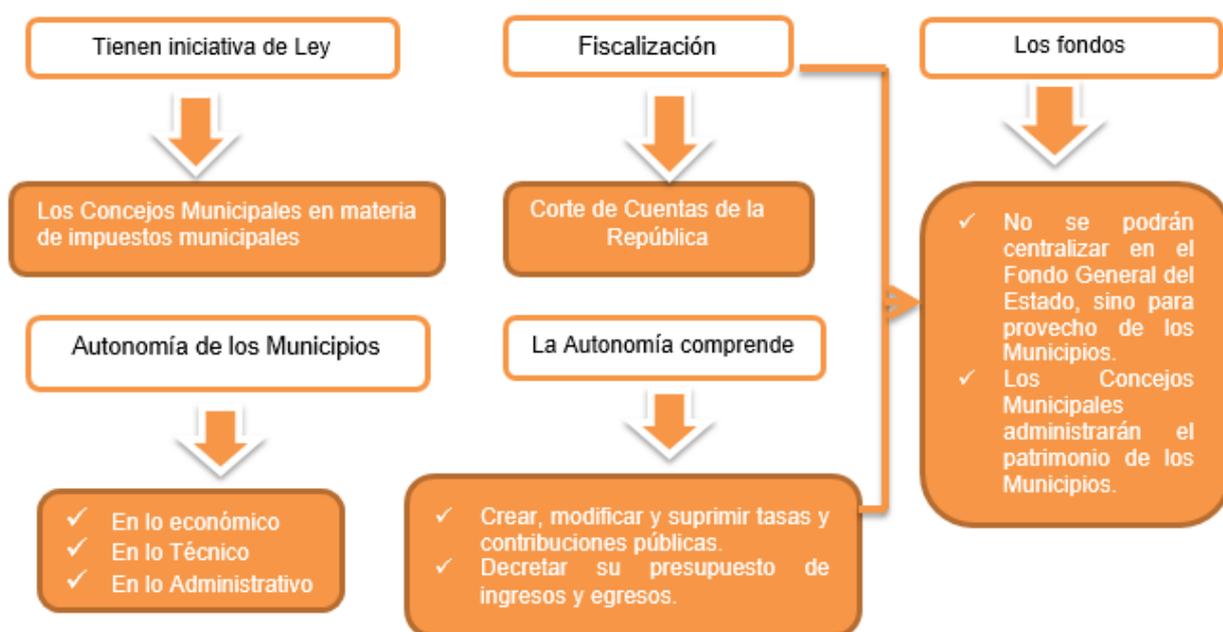
Considerando lo que estipula el artículo 203 de la Constitución de la República de El Salvador; que las Municipalidades se regirán por las disposiciones contenidas en el Código Municipal, proporcionando así los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 2 del presente Código, el municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley.

Asimismo, reconoce al Concejo como el gobierno municipal, siendo el titular de dicho gobierno el Alcalde; quien representa legal y administrativamente al municipio. Para el desempeño de las labores pone de manifiesto lo que le compete a los funcionarios y empleados, procurando así el cumplimiento de las obligaciones que conlleven a una correcta custodia y erogación de fondos con la transparencia debida.

### 2.2.2 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

El siguiente esquema representa los aspectos de la Constitución de la República aplicables a las Municipalidades.



### 2.2.3 LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

La Corte de Cuentas de la República de El Salvador es el organismo encargado de la fiscalización de las entidades del sector público y sus servidores, de la ejecución del presupuesto en particular, así como de la gestión económica que la realicen las entidades de carácter autónomo.

Las Municipalidades como entes autónomos, relacionados con el manejo de fondos públicos, están sujetas a la fiscalización de la Corte de Cuentas considerando las atribuciones en las que destacan:

#### Atribuciones y Funciones

Art. 5.- La Corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

- 1) Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;
- 2) Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:
  - a. La práctica del control interno;
  - b. La práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión;
  - c. La determinación de las responsabilidades de que se trata esta Ley;

Además en lo referente a las Normas Técnicas y Políticas se dictaran para:

Art. 24.- Para regular el funcionamiento del sistema, la Corte expedirá con carácter obligatorio:

- 1) Normas Técnicas de Control Interno, que servirán como marco básico para que las entidades del sector público y sus servidores controlen los programas, la organización y la administración de las operaciones a su cargo;
- 2) Políticas de Auditoría que servirán como guía general para las actividades de auditoría interna y externa que deben realizarse en el sector público;

- 3) Normas de Auditoría Gubernamental que especificaran los requisitos generales y personales del auditor, la naturaleza, características, amplitud y calidad de sus labores y la presentación, contenido y trámite de su informe;
- 4) Reglamentos, manuales e instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del sistema.

Los Concejos Municipales rendirán cuenta de su administración a la Corte de Cuentas, considerando que el control externo posterior de la gestión pública le corresponde a la Corte y esta podrá actuar preventivamente a solicitud del organismo fiscalizador, del superior jerárquico de éste o de oficio cuando lo considere necesario.

Art. 99.- La máxima autoridad o el titular de cada entidad u organismo del sector público tiene los siguientes deberes:

- 1) Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas administrativos, cuidando de incorporar en ellos el control interno;
- 2) Asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna;
- 3) Asegurar la debida comunicación y colaboración con los auditores gubernamentales por parte de todos los servidores que estén a su cargo.

Las municipalidades deberán cumplir con lo que la ley establece puesto que si no serán sancionados por su incumplimiento.

## Multas

Art. 107.- La Responsabilidad Administrativa a que se refiere esta Ley, será sancionada por la Corte, con multa, cuya cuantía no podrá ser inferior al diez por ciento ni mayor a diez veces el sueldo o salario mensual percibido por el responsable, a la fecha en que se generó la responsabilidad.

Las personas que siendo funcionarios públicos perciban otro tipo de remuneración de la Administración Pública, o ejercieren un cargo ad-honorem, la multa se impondrá graduándola entre el cincuenta por ciento de un salario mínimo mensual hasta un máximo de ochenta salarios mínimos mensuales.

Para la aplicación de las multas a que se refiere este artículo, se emitirá un reglamento que desarrolle el procedimiento correspondiente.

El monto de la multa se determinará, atendiendo la gravedad de la falta, la jerarquía del servidor, la repercusión social o las consecuencias negativas y demás factores que serán ponderados por la Cámara de Primera Instancia que esté conociendo. En caso de reincidencia, la multa se incrementará hasta el doble de las cantidades establecidas, según los incisos primero y segundo de este artículo. Cuando se declare responsabilidad administrativa al titular de la entidad auditada, la sentencia también se notificará al respectivo superior jerárquico.

Las multas que se impongan serán canceladas en la Tesorería de la Unidad Financiera de la entidad auditada, en un plazo que no exceda de treinta días hábiles, contados a partir del día siguiente a la notificación respectiva.

### 2.2.4 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Regula las condiciones de ingreso a la administración pública municipal, con el objeto de desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal, que garanticen la eficiencia del régimen administrativo municipal, mediante la igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público, capacitación permanente, estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Según lo estipulado en el artículo 2, no están comprendidos dentro de la carrera administrativa los funcionarios de elección popular, las personas contratadas temporal o eventualmente y los funcionarios o empleados nombrados interinamente.

Establecer la carrera administrativa municipal es responsabilidad del Concejo Municipal, además es de carácter obligatorio la creación de las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa, que estarán integradas por un representante del Concejo Municipal, el Alcalde Municipal o su representante, un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico y un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo.

Las Comisiones Municipales son organismos encargados de aplicar la ley en los casos que de forma directa se resuelvan sobre los derechos de los funcionarios o empleados, además de poseer funciones de mediación para dar solución a problemáticas relacionadas con inconformidades, problemas colectivos o individuales en perjuicio de alguna de las partes o de la institución.

#### 2.2.5 LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES)

El FODES, es el Fondo creado para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que se denomina FODES, dicho fondo se constituye por un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en dicha Ley.

EL CUAL PODRÁ FINANCIARSE CON:

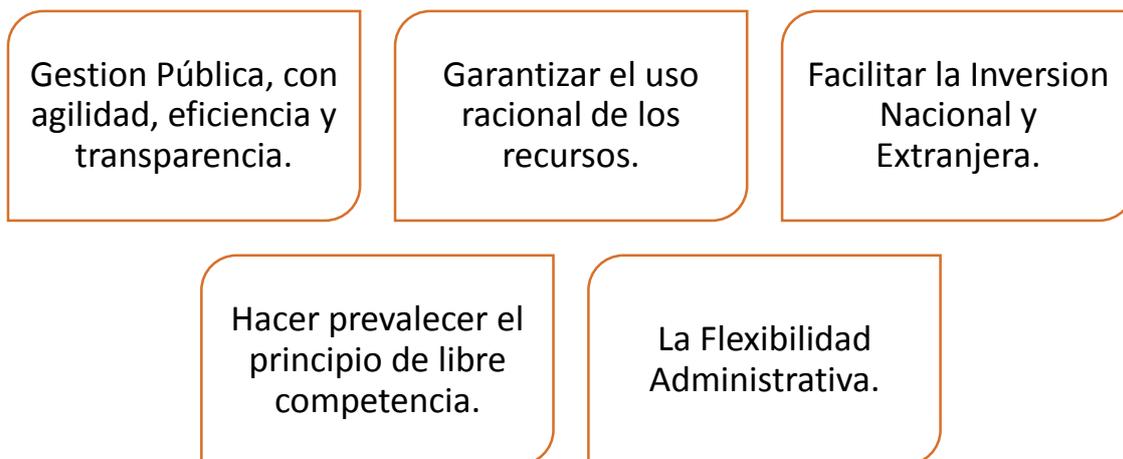
- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

En el artículo 5 establece que los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

#### 2.2.6 LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)

La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

A continuación se resaltan los objetivos principales de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.



#### 2.2.8 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Las Normas Técnicas de Control Interno son emitidas por la Corte de Cuentas de la República, a fin de establecer pautas generales orientadas a fortalecer las actividades mediante un adecuado

Sistema de Control Interno e integridad administrativa; para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan. Su aplicación constituye carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

### **2.3 MARCO TEORICO**

Las normas técnicas de control interno son emitidas por la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, para proveer una guía que puedan tomar las instituciones del sector público, para actualizar su normativa en el ámbito del control interno.

Considerando que el proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario emitir nuevas Normas Técnicas de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema de control interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan; y que el informe presentado por la Comisión Treadway, conocido como informe COSO, proporciona una nueva conceptualización del Control Interno, por lo tanto las actuales Normas de Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, requieren de una adecuación, de conformidad al informe COSO.<sup>8</sup>

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y

---

<sup>8</sup> Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, Decreto N° 4, Diario Oficial N°170, Tomo 364, 14 de Septiembre de 2004.

empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información y
- c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: entorno de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y actividades de supervisión-monitoreo.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Para llevar a cabo un eficiente sistema de control interno se deben implementar normas relativas a esta, por lo cual a continuación se describirán los capítulos y principios que la Norma contiene.

## **NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO. (NTCI)**

### **CAPITULO PRELIMINAR.**

Este capítulo contiene el ámbito de aplicación, una definición del control interno, los objetivos que el sistema de control interno tiene, los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno, los responsables por el diseño,

implantación, evaluación y perfeccionamiento de este, y que a su vez las NTCI proporcionan seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos.

## **CAPITULO I: NORMAS RELATIVAS AL ENTORNO DE CONTROL.**

### **PRINCIPIO 1: LA ORGANIZACIÓN DEMOSTRARÁ COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS.<sup>9</sup>**

Este principio norma el compromiso con los Principios y valores Éticos que la Máxima Autoridad debe mostrar y que a su vez los empleados y servidores públicos deben imitar, así como también, se establecen estándares de conducta, respecto a la integridad y valores éticos, que deben ser adoptados en todos los niveles de la entidad, por los proveedores de servicios externos y por los socios de negocios, además que se determina los responsables para la evaluación de la adherencia a los estándares de conducta, lo que les conlleva a abordar y decidir sobre desviaciones en forma oportuna.

### **PRINCIPIO 2: LA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EJERCERÁ RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN<sup>10</sup>**

Este principio establece las responsabilidades de supervisión de la dirección, además en este principio, se otorga la libertad de operar de manera independiente, también tiene la responsabilidad de ejercer supervisión sobre el Sistema de Control Interno, y, establece la responsabilidad de supervisar el diseño, implementación y conducción del control interno de la Administración, por lo que establece lineamientos para la supervisión de los componentes Sistema de Control Interno.

---

<sup>9</sup> Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, Decreto N° 18, Diario Oficial N°165, Tomo 412, 07 de Septiembre de 2016.

<sup>10</sup> Ídem

### **PRINCIPIO 3: ESTABLECERÁ ESTRUCTURA, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.<sup>11</sup>**

En este principio se establece que la Máxima Autoridad de la institución debe considerar todas las estructuras de la entidad, creando un mayor soporte y a su vez establecer líneas de reporte para una mejor comunicación entre las jefaturas y autoridades, además, la Máxima Autoridad debe definir, asignar y delimitar autoridades y responsabilidades, así como, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización, los cuales son: máxima autoridad; alta dirección; administración; personal y proveedores de servicios externos

### **PRINCIPIO 4: DEMOSTRARÁ COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA<sup>12</sup>**

Cada institución debe establecer políticas y prácticas, y darlas a conocer, además de evaluar la competencia del personal y direccionar las deficiencias, para un mejor desempeño y eficiencia; la Máxima Autoridad debe traer, desarrollar y retener profesionales, mediante políticas para capacitaciones y reclutamiento de profesionales calificados para el cumplimiento de los objetivos institucionales; además en debe estar preparado para las sucesiones por lo que debe planear y preparar al personal para ocupar otro puesto en caso de necesitarlo.

### **PRINCIPIO 5: LA MÁXIMA AUTORIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN HARÁN CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD<sup>13</sup>**

Luego de establecer estructuras, autoridades y responsabilidades, la Máxima Autoridad debe hacer cumplir la responsabilidad a través de estas, establecer medidas de desempeño, e incentivos apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, que refleje un desempeño apropiado con los estándares de conducta esperados, para lo cual se debe

---

<sup>11</sup> Ídem

<sup>12</sup> Ídem

<sup>13</sup> Ídem

revisar periódicamente el método y resultados de las evaluaciones para que no se generen conductas inapropiadas, y que los incentivos y las recompensas, permitan motivar el cumplimiento de las responsabilidades de Control Interno y por ende el logro de los objetivos; por lo cual la máxima autoridad deberá establecer en documento, la normativa interna para la evaluación del desempeño, con el propósito de evaluar el desempeño de todo el personal a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, estableciendo a su vez en documento las normas de conducta que deberá cumplir todo el personal, generando oportunidades de incentivos para quienes cumplan con dichas normas, y especificando los procesos sancionatorios por los incumplimientos a las mismas.

## **CAPITULO II: EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

### **PRINCIPIO 6: LA ORGANIZACIÓN ESPECIFICARÁ OBJETIVOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.<sup>14</sup>**

La Institución debe establecer objetivos para la identificación y evaluación de riesgos, los cuales son objetivos operativos, que reflejan las decisiones de la Gerencia acerca de la estructura, las consideraciones de la razón de ser institucional y el desempeño de la entidad; objetivos de reporte financiero externo los cuales reflejan las actividades de la entidad, las transacciones y eventos subyacentes para mostrar las características cualitativas y afirmaciones; también objetivos de reporte no financiero externo, los cuales establecen objetivos consistentes con leyes y reglamentos o normas y marcos de reconocidas organizaciones externas, objetivos de reporte interno, los cuales proporcionan a la administración, la información precisa y completa sobre las decisiones de la gerencia y la información necesaria para manejar la entidad y objetivos de cumplimiento, los cuales buscan estar acorde a la razón de ser institucional; y en cumplimiento a leyes, reglamentos y demás normativa aplicable.

---

<sup>14</sup> Ídem

**PRINCIPIO 7: LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ LOS RIESGOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.<sup>15</sup>**

La Organización identificará y evaluará los riesgos de la entidad, subsidiaria, división, unidad operacional, y niveles funcionales pertinentes para el logro de los objetivos, además de analizar los factores internos y externos, involucrar a niveles adecuados de la Administración, estimar la importancia de los riesgos identificados y determinar cómo responder a los riesgos.

**PRINCIPIO 8: LA ORGANIZACIÓN CONSIDERARÁ LA POSIBILIDAD DE FRAUDE EN SU EVALUACIÓN DE RIESGOS.<sup>16</sup>**

En la evaluación del fraude, la institución debe considerar, varios tipos, tales como reportes fraudulentos, la posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en que pueden ocurrir fraude y mala conducta, por lo que, debe evaluar incentivos y presiones, hacer del conocimiento de todo el personal las sanciones a quienes resulten relacionados con fraudes; y además se debe sensibilizar al personal sobre los beneficios de prestar sus servicios en la institución libre de fraudes, evaluar las actitudes y racionalizaciones, considerar cómo la administración y otro personal de la institución pueden participar o justificar acciones inapropiadas.

**PRINCIPIO 9: LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ CAMBIOS IMPORTANTES QUE PODRÍAN AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.<sup>17</sup>**

En el proceso de identificación de riesgos, la institución, debe considerar los cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el cual opera la entidad, los efectos que podrían causar, en el control interno, los cambios de políticas internas o externas, así como nuevas o mayores demandas de la población sobre los servicios que presta la institución; y los efectos que podrían generar

---

<sup>15</sup> Ídem

<sup>16</sup> Ídem

<sup>17</sup> Ídem

las nuevas tecnologías y los cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.

### **CAPITULO III: ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **PRINCIPIO 10: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A UN NIVEL ACEPTABLE.<sup>18</sup>**

Este principio establece que la Administración debe considerar cómo el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización afectan a la selección y desarrollo de las actividades de control, determinar qué procesos relevantes de la entidad requieren actividades de control y debe segregar las funciones incompatibles y donde dicha segregación no es práctica la administración deberá seleccionar y desarrollar actividades de control alternativas.

#### **PRINCIPIO 11: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONARÁ Y DESARROLLARÁ ACTIVIDADES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA PARA APOYAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.<sup>19</sup>**

Para apoyar el logro de los objetivos, la Administración, debe determinar la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de la institución y los controles generales de tecnología, establecer actividades relevantes de control sobre la infraestructura de tecnología, .establecer actividades relevantes de control al proceso de gestión de seguridad pertinentes y establecer actividades relevantes de control para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.

---

<sup>18</sup> Ídem

<sup>19</sup> Ídem

## **PRINCIPIO 12: LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTARÁ ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.<sup>20</sup>**

Este principio demanda a la Institución establecer políticas y procedimientos para permitir la implementación de directrices de la Administración, establecer la responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos, los cuales se deben realizar en forma oportuna, todo esto mediante personal competente que lo lleve a cabo, además la gerencia revisará periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualizará cuando sea necesario.

## **PRINCIPIO 13: LA ORGANIZACIÓN OBTENDRÁ Y/O UTILIZARÁ INFORMACIÓN RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE OTROS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.<sup>21</sup>**

La Institución debe Identificar los requisitos de información, captura de fuentes internas y externas de datos, procesos de datos, tanto para entrar información y mantener la calidad a través del procesamiento, considerar los costos y beneficios que estos sistemas de información deben tener para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

## **CAPITULO IV: SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

## **PRINCIPIO 14: LA ORGANIZACIÓN COMUNICARÁ LA INFORMACIÓN INTERNAMENTE, INCLUIDOS LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES QUE SON NECESARIOS PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO.<sup>22</sup>**

Para apoyar el funcionamiento del control interno se necesita comunicar la información de este, para lo cual debe existir un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal entienda y lleve a cabo sus

---

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Ídem

<sup>22</sup> Ídem

responsabilidades de control interno, la cual se debe comunicar con la máxima autoridad y demás jefaturas, información de calidad que permita tomar decisiones oportunas, para lo cual estos deben proporcionar líneas de comunicación independiente y seleccionar métodos relevantes de comunicación.

**PRINCIPIO 15: LA ORGANIZACIÓN SE COMUNICARÁ CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS SOBRE LOS ASPECTOS CLAVES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.<sup>23</sup>**

La institución se debe comunicar a los grupos de interés externos, permitir comunicaciones entrantes, comunicar con la Máxima Autoridad información relevante y de igual manera proporcionar líneas de comunicación independientes escogiendo un método adecuado.

**CAPITULO V: SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO**

**PRINCIPIO 16: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONARÁ, DESARROLLARÁ Y REALIZARÁ EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y EN FUNCIONAMIENTO.<sup>24</sup>**

La Administración debe incluir un balance de evaluaciones permanentes y separadas, considerando la velocidad del cambio, establecer una comprensión básica del diseño y el estado actual de un sistema de control interno se utilizarán para establecer una línea de base para evaluaciones permanentes y separadas, para lo que debe utilizar personal experto, integrarse con los procesos de la entidad, ajustar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones y evaluar objetivamente, realizándolas periódicamente.

---

<sup>23</sup> Ídem

<sup>24</sup> Ídem

**PRINCIPIO 17: LA ORGANIZACIÓN EVALUARÁ Y COMUNICARÁ LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA OPORTUNA A LAS PARTES RESPONSABLES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.<sup>25</sup>**

Este principio determina que la Administración o la Máxima Autoridad, según corresponda, debe evaluar los resultados de las evaluaciones permanentes e independientes, comunicar deficiencias para tomar acciones correctivas las cuales deberán ser monitoreadas para verificar si las deficiencias se corrigen de manera oportuna.

Con base en las presentes normas, cada Institución elaborará, aprobará y publicará en el Diario Oficial sus normas específicas para su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares, para lo cual contará con un plazo no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente Decreto.

Sin embargo, mediante decreto N°1, publicado el día 19 de octubre de 2017, en el Diario Oficial, la Corte de Cuentas de la República decretó que se modificase el plazo que hace referencia el Art. 96 del Decreto N0. 18 de fecha 25 de julio de 2016, publicado en el Diario Oficial N° 165, tomo 412, del 7 de septiembre de 2016, en el sentido que las entidades del Sector Público, contarán con un plazo adicional de ser meses para la elaboración de sus Normas Técnicas de Control Interno Específicas.

---

<sup>25</sup> Ídem

## **2.4 SITUACION ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI**

### **2.4.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La Alcaldía Municipal de Sesori se ubica en Barrio El Centro, Primera Avenida Norte, frente al Parque Municipal de Sesori, Departamento de San Miguel.

El Municipio de Sesori, se ubica al Norte del Departamento de San Miguel, limitado por los siguientes municipios: al Norte con los municipios de Nuevo Edén de San Juan, San Gerardo y San Luis de la Reina; al sur con los municipios de Lolotique, San Buenaventura, el Triunfo y Nueva Granada; al oriente con Ciudad Barrios y al sureste con Chapeltique, y al Poniente con el Municipio de San Ildefonso y Ciudad Dolores.

Cuenta con una extensión territorial de 203.30 kms<sup>2</sup>, de los cuales 0.20 km<sup>2</sup> pertenecen a la zona urbana y 203.10 km<sup>2</sup> pertenecen al área rural, la cual está formada por once cantones, entre los cuales están: El Tablón, Charlaca, Las Mesas, San Sebastián, Santa Rosa, Mazatepeque, Manahuare, Minitas, Espíritu Santo, San Jacinto y Petacones, estos dos últimos dejaron de ser habitados, debido a las inundaciones provocadas por el embalse de la presa 15 de septiembre y por los problemas de la guerra civil a partir de la década de los 80 aproximadamente, y el área urbana está formada por cuatro Barrios y una Colonia, los cuales llevan por nombre: La Carlota, El Centro, San Juan, El Calvario y Colonia Libertad.

Cuenta con una población estimada de 10,075 habitantes, según censo 2007, de ésta, 5,031 (47%) son hombres y 5,674 (53%) son mujeres, Su población se concentra en la zona rural

2.4.2 LOGO



### 2.4.3 MISION

Somos una Municipalidad comprometida con la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía; la gestión de recursos orientados a la satisfacción de sus necesidades prioritarias; trabajando con base en la responsabilidad, efectividad y transparencia.

### 2.4.4 VISION

Ser una Institución que brinde los servicios municipales en las zonas urbana y rural, fomente el desarrollo integral de los empleados y habitantes de Sesori, para que mejoren su calidad de vida y así, desarrollen comunidades auto sostenible.

### 2.4.5 PRINCIPIOS

#### 2.4.5.1 PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA

Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Alcaldía Municipal, serán difundidos a los ciudadanos(as) para su conocimiento y análisis. Siendo el presente documento un resultado del proceso de modernización impulsado por la Alcaldía Municipal, Éste proceso debe ser familiarizado con los ciudadanos a efectos de observar de manera paulatina el mejoramiento de los servicios y de la conducta de sus funcionarios.

#### 2.4.5.2 PRINCIPIO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

La implementación de cualquier medio de acceso a la información pública se rige por la nueva Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), siendo importante la aplicación de los Manuales Administrativos que tienen el propósito de fortalecer la capacidad interna de la Alcaldía Municipal en función de brindar mejores servicios públicos. Como tal, estos documentos forman parte del escritorio de información pública municipal.

#### 2.4.5.3 PRINCIPIO DE INCLUSIÓN

Los Manuales Administrativos y de manera especial el presente, promueve el desarrollo de acciones integrales en cada unidad de trabajo, dirigidas a promover la inclusión de todos los funcionarios municipales. Estas acciones buscan promover los derechos de todos, en el eje patronal y en el eje laboral, impidiendo la discriminación por razones económicas, culturales, sociales, religiosas o género.

#### 2.4.5.4 PRINCIPIO DE EFICIENCIA

Siendo la eficiencia la capacidad para realizar adecuadamente una función, el Manual de Organización y Funciones, sostiene la base interna necesaria para optar a un cumplimiento de los fines trazados y es en las funciones de cada funcionario municipal en donde se refleja su estricto cumplimiento. El cumplimiento individual de las funciones y su interrelación para el logro de fines colectivos, es la estrategia necesaria para la consecución de los objetivos de la Alcaldía Municipal.

#### 2.4.5.5 PRINCIPIO DE EFICACIA

Siendo la eficacia la capacidad para producir un efecto, la administración pública municipal, organiza su gestión externa en torno a planes y proyectos de desarrollo local concertados con la ciudadanía y su gestión interna en torno a Manuales Administrativos como el presente, procurando con su aplicación una administración moderna y armoniosa que facilite las funciones a cada quién encomendadas.

#### 2.4.5.6 PRINCIPIO DE EQUIDAD

Las consideraciones de equidad también son componentes orientadores de la acción administrativa, estas acciones promocionan sin discriminación la igualdad de oportunidades para todos, en este caso los funcionarios municipales, de tal manera que todos tengan acceso a las posibilidades de realizar adecuadamente sus funciones y a superar los obstáculos administrativos y de conocimiento que se presentan en el día a día.

#### 2.4.5.7 PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD

En el marco de un proceso de modernización impulsado por la Alcaldía Municipal de Sesori, la sostenibilidad en la aplicación de los Manuales Administrativos expresados por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se aproxima a la necesidad de una vigilancia constante para fortalecer el conocimiento en sus diferentes unidades de trabajo y en mantener la voluntad política para su institucionalización.

#### 2.4.5.8 PRINCIPIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD

La autoridad consiste en ejercer el derecho de mando y en el poder de hacerse obedecer. En una jefatura se distingue la autoridad legal inherente a su función y la autoridad personal formada de inteligencia, conocimiento, experiencia, valor moral, aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, que acompaña al ejercicio del poder.

#### 2.4.5.9 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Para la ejecución de un acto cualquiera, un funcionario sólo debe recibir órdenes de un jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo funcionario se observa como consecuencia que en ningún momento el funcionario se adapta a la dualidad de mando, generando incertidumbre en el subalterno, confusión, choque de intereses, disgusto en un jefe, desorden en el trabajo. Es necesario dividir las atribuciones y separar los poderes de las distintas jefaturas.

#### 2.4.5.10 PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCIÓN

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin, es la condición necesaria para la unidad de dirección, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección.

#### 2.4.5.11 PRINCIPIO DE SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL

En la Alcaldía Municipal, el interés de un funcionario no debe prevalecer contra el interés de la misma. Cuando dos intereses de orden diverso se contraponen, se debe buscar la forma de conciliarlos, teniendo a la base como prioridad el interés del servicio a la comunidad.

#### 2.4.5.12 PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO

Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización permite adquirir una habilidad, una seguridad y una precisión que potencian su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la capacidad de brindar el servicio. La división del trabajo es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y colectividades. Tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

#### 2.4.5.13 PRINCIPIO DE CENTRALIZACIÓN

Es una cuestión de medida, se debe hallar el límite favorable a la Alcaldía Municipal. El grado de centralización debe variar según las circunstancias. La medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto o relativo del jefe y de los funcionarios está sujetos a continua transformación.

#### 2.4.5.14 PRINCIPIO DE JERARQUÍA

Está constituido por la serie de jefaturas que van desde la autoridad superior, en este caso el Concejo Municipal, pasando por el Alcalde Municipal, las Jefaturas de Unidades, hasta los funcionarios inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones, pasando por todos los grados de la jerarquía, que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad, pero es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la institución.

#### 2.4.5.15 PRINCIPIO DE ORDEN

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, el lugar debe ser elegido para facilitar las operaciones tanto como sea posible, sino es así el orden es aparente, y puede encubrir un desorden real. La limpieza es un resultado del orden. Para el orden social es indispensable que se haya reservado un lugar a cada funcionario y que cada funcionario esté en el lugar asignado, asimismo el orden perfecto exige que el lugar convenga al funcionario y que el funcionario convenga al puesto.

#### 2.4.5.16 PRINCIPIO DE INICIATIVA

Es la posibilidad de concebir y de ejecutar; es un poderoso estimulante de la actividad humana. En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los funcionarios son acrecentados por la iniciativa. Se debe estimular y desarrollar esta facultad lo más que se pueda; sin embargo, se debe considerar en sus limitaciones, enmarcadas dentro de los principios de autoridad, disciplina, etc.

#### 2.4.6 VALORES DETERMINANTES

1. Honestidad
2. Responsabilidad
3. Paciencia
4. Amabilidad
5. Efectividad
6. Solidaridad
7. Transparencia
8. Disciplina

9. Respeto

10. Optimismo

#### 2.4.6.1 VALORES ESTRATEGICOS

1. Responsabilidad

2. Transparencia

3. Efectividad

#### 2.4.7 AREAS ESTRATEGICAS

- Ciudadanía; Comunidades.
- Finanzas. • Desarrollo de Procesos Internos.
- Formación del Recurso Humano.

#### 2.4.8 ANALISIS FODA

El presente análisis FODA responde a la expresión de ideas y necesidades manifestadas por los participantes en los diferentes eventos y actividades organizadas para tal fin, quienes han representado a distintos sectores y comunidades, entre estos los miembros del Concejo Municipal, Empleados de la municipalidad, Líderes y Lideresas, Niñas, Niños, Jóvenes y Adultos Mayores, sectores como: Educación, Seguridad, Salud y Emprendedurismo local, brindando a favor de este proceso sus valiosas opiniones y expresando las necesidades más sentidas por sus habitantes.

### **FORTALEZAS**

#### RECURSO HUMANO

- ❖ Capacidad de ejecución de varios proyectos en diferentes comunidades.
- ❖ Recursos Humanos suficiente y competente.
- ❖ Liderazgo de miembros del personal y Concejo Municipal.
- ❖ Experiencia laboral.
- ❖ Liderazgo del Alcalde.
- ❖ Clima Organizacional adecuado.
- ❖ Existencia de Herramientas administrativas como Manuales y reglamentos.

#### PROCESOS.

- ❖ Desarrollo de procesos respetando la legalidad.

- ❖ Áreas de trabajo con equipo tecnológico y sistemas adecuados.

#### COMUNIDADES

- ❖ Excelente capacidad para desarrollar proyectos y obras comunitarias.
- ❖ Capacidad para organizar a las Comunidades.

#### FINANZAS

- ❖ Capacidad de gestión financiera.

#### **OPORTUNIDADES.**

- ❖ De consolidar el trabajo municipal y posicionarse mejor en el ámbito de las Municipalidades con prestigio y reconocimiento.
- ❖ De desarrollar obras comunales y/o ciudadanas más allegadas al sentir de la población del Municipio.
- ❖ De obtener permanencia en el largo plazo.

De encauzar el trabajo de la Municipalidad hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más necesitada del Municipio.

#### **DEBILIDADES.**

#### RECURSO HUMANO.

- ❖ Falta de profesionales en áreas específicas.
- ❖ Infraestructura limitada y sin remodelación.
- ❖ Herramientas administrativas como Manuales y reglamentos desactualizados.
- ❖ Falta de equipo de transporte para el trabajo de campo de algunas áreas.
- ❖ Falta de una máquina (moto niveladora) para arreglar los caminos vecinales o carreteras.

#### PROCESOS

- ❖ Falta de apoyo jurídico para el desarrollo efectivo de algunos procesos.
- ❖ Proceso de comunicación con debilidades.
- ❖ Falta de un sistema a nivel de Catastro y Cuentas Corrientes.

#### COMUNIDADES

- ❖ Servicio al cliente inadecuado producto de la pérdida de archivos de los ciudadanos.
- ❖ Servicios subsidiados.

#### FINANZAS

- ❖ Ingresos propios bajos.

- ❖ Dependencia de financiamiento externo (FODES y préstamos)
- ❖ Ingresos producto de impuestos insuficientes.
- ❖ Tasas municipales por servicios, bajas.

#### AMENAZAS.

- ❖ Ciudadanos mal informados generando mala imagen de la municipalidad.
- ❖ Fraude electoral potencial.
- ❖ Falta de otorgamiento de recursos económicos por parte del sector público.
- ❖ Impuntualidad de transferencias gubernamentales.
- ❖ Inexistencia de servicios financieros posibilita que se puedan perder los recursos financieros de la Municipalidad.
- ❖ La solicitud de recursos municipales por parte de otras Instituciones, afecta la dinámica interna de la Alcaldía.

#### 2.4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La teoría nos enseña que un organigrama, se define como una representación gráfica de una estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática, la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Es importante resaltar que el organigrama no funciona por sí solo, sino que debe estar inmerso en un Manual de Organización y Funciones, como es el presente caso. La necesidad de incorporar el organigrama en su interior como parte del Manual, estriba en que no se puede señalar en una representación gráfica todo lo que cada unidad de trabajo debe hacer; ya que el organigrama si bien muestra un panorama de la estructura organizacional en general, no muestra aspectos específicos de toda la organización y en particular de cada unidad de trabajo.

El organigrama estructurado y revisado conjuntamente con el Equipo Técnico de Apoyo al proceso y aprobado por el Concejo Municipal está clasificado como sigue:

Por su finalidad es un organigrama informativo y de carácter formal. Informativo porque está diseñado con el propósito de colocarlo a la disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. De carácter formal, ya que representa el modelo de funcionamiento planificado de la Alcaldía Municipal de Sesori y como tal, dispone del instrumento escrito por medio de Acuerdo Municipal, de su respectiva aprobación.

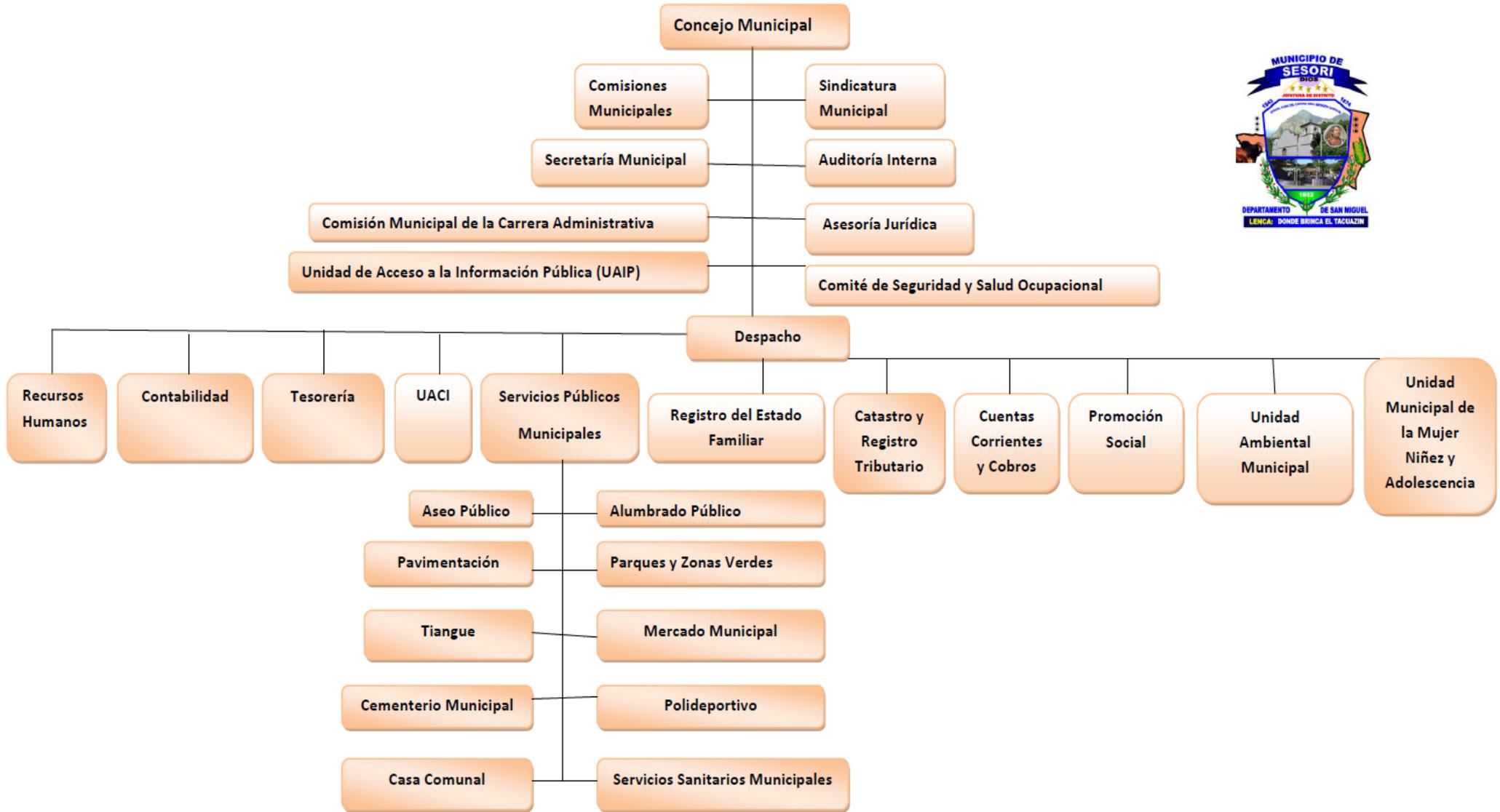
Por su ámbito, el organigrama puede clasificarse como específico, ya que a diferencia de los organigramas de ámbito general, que contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, el específico muestra de manera plena la estructura de la organización, y teniendo la Alcaldía Municipal de Sesori una magnitud manejable, su organigrama tiene información de toda la estructura organizativa.

Por su contenido, el organigrama es integral, ya que refleja todas las unidades administrativas de la Alcaldía Municipal y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Por su disposición gráfica, el organigrama de la Alcaldía Municipal de Sesori es vertical, ya que muestra todas las unidades de trabajo, orientadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## ESTRUCTURA ORGANICA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI



## 2.4.10 MANUALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI

Los manuales con los que cuenta la Alcaldía Municipal de Sesorí, han sido elaborados en el marco de la iniciativa de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), para brindar Asistencia Técnica en la generación de los instrumentos que consoliden la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, contando con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Institucional en Centroamérica y el Caribe (FUNDEMUCA).

Se destaca que, la Asistencia Técnica ha tenido el propósito de elaborar los Manuales Administrativos, contando con la particularidad de que su contenido procede de la opinión y participación de los funcionarios municipales encargados de cada unidad de trabajo de la municipalidad y de la opinión consensuada del Equipo Técnico de Apoyo, conformado por el Sr. René Alexander Portillo, Alcalde Municipal; José Luis Amaya, Síndico Municipal; Blanca Etelvina Vásquez de Lizama, Secretaria Municipal; Juana Marisol Zelaya Portillo, Jefa Recursos Humanos; Sonia Emperatriz Torres de Umanzor, Auditora Interna; Juvier Adalberto Calderón Hernández, Tesorero; Marina del Carmen Villanueva Funes, Auxiliar de Auditoría Interna; Wilmer Evm Rivera Ponce, Sub Jefe REF; Blanca Noemy Orellana de Morales, Contadora Municipal, contribuyendo así al proceso de actualización de los instrumentos, conformado en el inicio de la asistencia técnica para contribuir a su elaboración, lo que ha enriquecido su contenido y eventualmente facilita su aplicación.

### 2.4.10.1 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI

El Manual de Evaluación del Desempeño Alcaldía Municipal de Sesorí tiene como finalidad principal, organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados(as) de la Municipalidad de Sesorí, a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

El contenido de este Manual incluye los objetivos de manera general y específica, el fundamento legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño, en el que se destacan los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente

sus anexos, que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados, a partir de los requerimientos y especificaciones del puesto y del nivel funcional al que corresponde el cargo.

#### 2.4.10.2 MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de Sesorí, es un instrumento de carácter normativo para facilitar la gestión institucional de la Alcaldía Municipal de Sesorí, que expone la estructura organizativa de manera colectiva y que se traduce en una dinámica de trabajo a través de las funciones básicas de las unidades que la conforman.

Tiene el propósito de definir las funciones específicas de cada unidad organizativa y que cada funcionario municipal vinculado debe asumir, al igual que establece las relaciones internas y externas de la unidad y plantea las condiciones mínimas o proactivas exigibles para transformar su desempeño acorde con lo esperado.

Es un instrumento que en su aplicación requiere asumir por cada uno de los funcionarios, un genuino interés por mejorar constantemente los servicios que se brindan a los ciudadanos(as), de tal manera que cada una de las unidades de trabajo contribuyan desde lo particular y específico de sus funciones a la consecución de la razón de ser del Gobierno Local: Brindar un servicio de calidad al ciudadano(a) en el marco de las competencias asignadas.

El Manual de Organización y Funciones, muestra en su contenido y en su orden, una Presentación del contexto en el cual se desarrolló la asistencia técnica, a continuación lo expuesto precisamente en esta Introducción, para proseguir con lo relacionado a los Objetivos que persigue, la Metodología por medio de la cual se ha construido, el Marco Legal que le sustenta, la Estructura Organizativa de la Alcaldía, el Catalogo de Unidades y el Descriptor de cada Unidad, que permite identificar diversas variables de funcionalidad individual, que se engranan con todos los cargos para implantar una dinámica favorable a los intereses de la alcaldía Municipal de Sesorí.

#### 2.4.10.3 MANUAL DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

El Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación es un instrumento de carácter inductivo para facilitar la gestión institucional de la Alcaldía Municipal de Sesori, que expone las necesidades de capacitación identificadas para potenciar el trabajo individual y colectivo de los Funcionarios Municipales.

Está basado en aspectos legales de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras regulaciones relacionadas, tanto de orden nacional como locales e internas de la Alcaldía Municipal, por lo tanto tiene gran incidencia hacia el fortalecimiento de los Funcionarios de Carrera, sin dejar de atender la visión de trabajo de equipo, de todos los servidores públicos que laboran en esta institución.

Tiene el propósito de optimizar el escenario cualitativo de la Alcaldía Municipal, formando de manera continua y progresiva a todas las personas que laboran en cada una de sus unidades de trabajo, identificando a través de diferentes modalidades, la temática y características particulares para abordar las deficiencias de conocimiento, actualización y asimilación de nuevas tendencias, todo con el fin de adaptarse a una realidad evolutiva del municipalismo.

La definición de las especificidades del Manual, se desprenden de un proceso de diagnóstico y profundización de conocimientos sobre la realidad administrativa de la institución, de sus empleados(as) y de los miembros del Concejo Municipal.

El Manual en su contenido establece sus objetivos particulares, su base legal, base teórica, elementos de política, el ámbito de aplicación, los tipos de capacitación, la identificación de necesidades de capacitación, las regulaciones y pautas operativas para el diseño e implementación de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Sesori.

Es importante resaltar que este documento forma parte integral, además del Proceso impulsado por COMURES, de un Proceso Municipal de Modernización de la Gestión, que incluye adquisición de mobiliario y equipo informático, fortalecimiento del conocimiento de todos los funcionarios municipales y el mejoramiento de los servicios brindados a la comunidad.

En este marco se fundamenta la decisión del Concejo Municipal, por vincular este esfuerzo con lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y como tal, éste instrumento forma parte también del cuerpo de instrumentos necesarios para el cumplimiento de dicha Ley.

#### 2.4.10.4 MANUAL DESCRIPTOR DE CARGOS Y CATEGORIAS

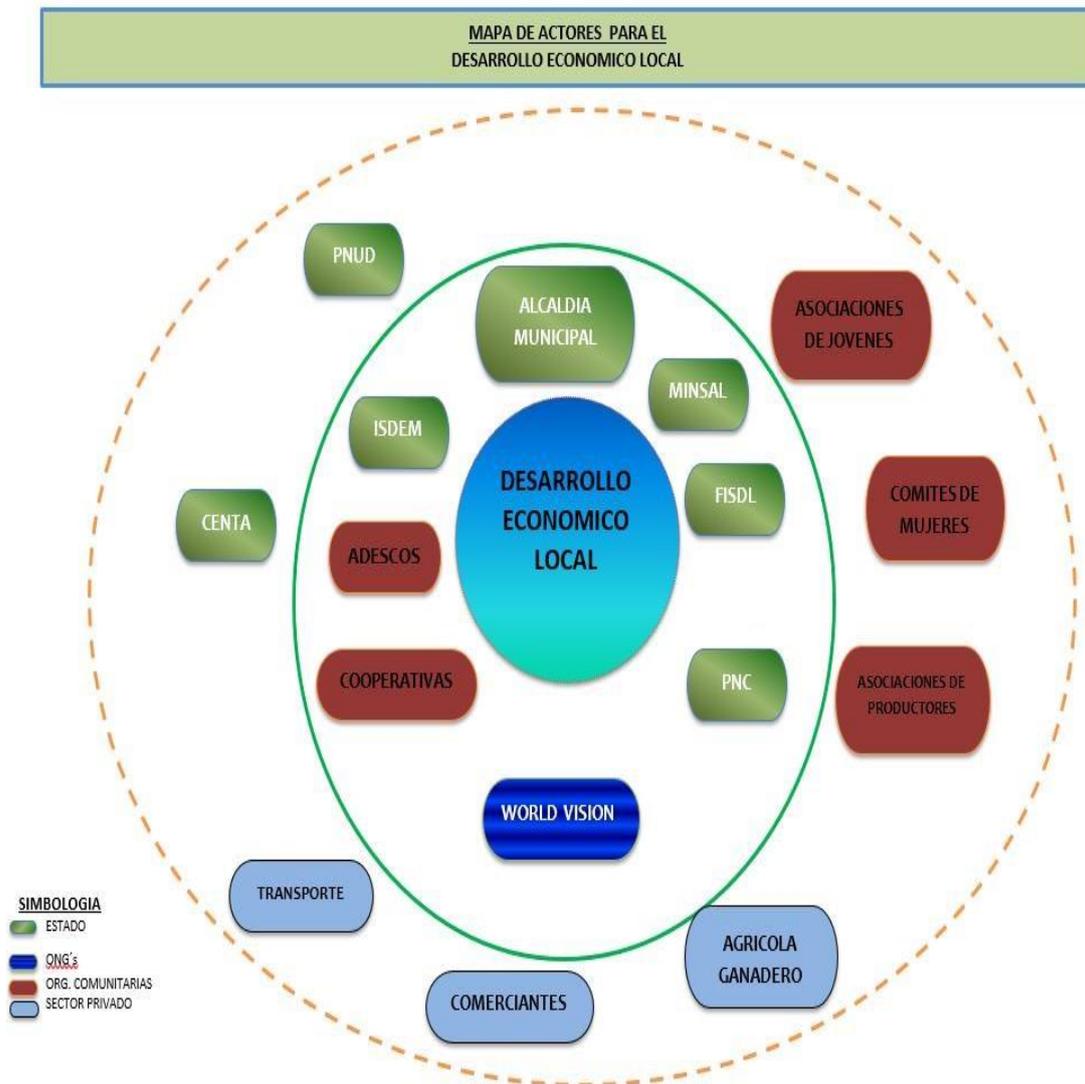
El Manual Descriptor de Cargos y Categorías, expone las diferentes responsabilidades y características de cada uno de los cargos que conforman la estructura organizativa municipal y que deben traducirse en la búsqueda de la optimización del trabajo individual y colectivo en la institución, siendo un instrumento de carácter normativo para facilitar la gestión institucional de la Alcaldía Municipal de Sesori.

Tiene el propósito de establecer las características del cargo en términos de idoneidad para poder realizar de manera adecuada lo que se requiere, existiendo un vínculo indisoluble con el resto de instrumentos creados para dar cumplimiento a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, siendo estos: Manual de Organización y Funciones, Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, Manual de Evaluación del Desempeño y el Manual del Sistema Retributivo.

Ha sido elaborado con la participación del equipo de apoyo institucional asignado a este proceso por parte de la Alcaldía Municipal de Sesori, partiendo del Manual 2012, el que ha experimentado una actualización, tal y como se recomienda impulsar estas retroalimentaciones para este tipo de documentos, cada cierto tiempo o cuando la causa lo amerite.

El Manual Descriptor de Cargos y Categorías, muestra en su contenido y en su orden, una Presentación brindada por el Sr. Alcalde en nombre de su Concejo, Introducción, Objetivos que persigue, el Marco Legal que le sustenta, la Metodología por medio de la cual se ha construido, la Estructura Organizativa de la Alcaldía, los Niveles Funcionariales, Categorías, Catalogo de Cargos por Niveles Funcionariales y el Descriptor de Cargos, que en su conjunto permiten identificar el nivel de equilibrio que se requiere, para manejar al momento de asignar responsabilidades a una persona que deberá cumplir con características que el cargo sustenta, para dar cumplimiento de manera adecuada al trabajo encomendado.

## 2.4.11 MAPA DE ACTORES PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL



## 2.4.12 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS ACTORES

N°	ACTOR	ACTIVIDAD PRINCIPAL
1	WORLD VISION	DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL
2	FISDL	DESARROLLA PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL
3	ISDEM	ENTIDAD ASESORA EN MATERIA DE GESTION MUNICIPAL/DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.
4	MINSAL	IMPELMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS EN SALUD Y NUTRICION
5	PNUD	TRABAJO EN MANEJO DE RECURSO HIDRICO EN LA CUENCA DEL RIO TOROLA
6	PNC	BRINDA SEGURIDAD EN EL TERRITORIO
7	COOPERATIVAS	FACILITAN RECURSO FINANCIEROS Y TÉCNICOS PARA FORTALECER LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL TERRITORIO.
8	ADESCOS	GESTIONAN RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS COMUNITARIOS
9	COMITES DE MUJERES	PROMUEVEN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJERES EN DIVERSOS ÁMBITOS
10	ASOCIACIONES DE PRODUCTORES	PROMUEVEN Y GESTIONAN RECURSOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE SUS ASOCIADOS
11	ASOCIACIONES DE JOVENES	GESTIONAN Y PROMUEVEN LA INCLUSIÓN DE LOS Y LAS JOVENES EN DIVERSOS ACTIVIDADES DE DESARROLLO EN EL TERRITORIO

## **CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 METODO DE INVESTIGACION**

El método de investigación determinado para el presente trabajo corresponde al enfoque cualitativo, que parte del estudio y análisis de los aspectos de la estructura actual de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas implementadas por la Alcaldía Municipal de Sesori, puesto que dichas Normas contienen aspectos que no coinciden con técnicas actuales de Control Interno, con el objeto de lograr una propuesta eficaz de actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, con base al reglamento emitido por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, que permita disponer de un instrumento técnico para optimizar los procesos de control y así lograr el mejoramiento de la gestión de las entidades.

### **3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Las técnicas o instrumentos son aquellos medios a través de los cuales se efectúa el método, en nuestra investigación la técnica utilizada es la siguiente:

#### **3.2.1 EL CUESTIONARIO**

Este es un instrumento básico de la observación, ya que a través de una serie de preguntas se obtiene información del tema en estudio.

### **3.3 POBLACION O UNIVERSO DE INVESTIGACION**

#### **3.3.1 UNIVERSO**

Para definir la población o el universo de nuestra investigación se tomó en cuenta todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Sesori, debido a que el personal que labora en dicha Alcaldía no es numeroso y el tema en estudio lo amerita, puesto que el Sistema de Control Interno abarca cada una de las áreas por las que está compuesta la Alcaldía.

### 3.4 CRITERIOS DE INVESTIGACION

**RELEVANCIA:** La investigación proporciona beneficios para la Alcaldía y para todos los usuarios de los servicios, es decir, la población del Municipio de Sesori, ya que con un sistema de control interno eficiente los riesgos de fraudes se ven disminuidos y eso aumenta la inversión en obras sociales.

**IMPLICACIONES PRÁCTICAS:** con los resultados de la investigación se resuelven problemas de ineficiencia e inexactitud, que un sistema de control interno desactualizado permite en las actividades de la alcaldía.

**VALOR TEORICO:** esta investigación sienta las bases para que otras alcaldías puedan adoptar este modelo y de igual manera proporciona una base teórica para los que se estén formando en materia gubernamental.

## CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

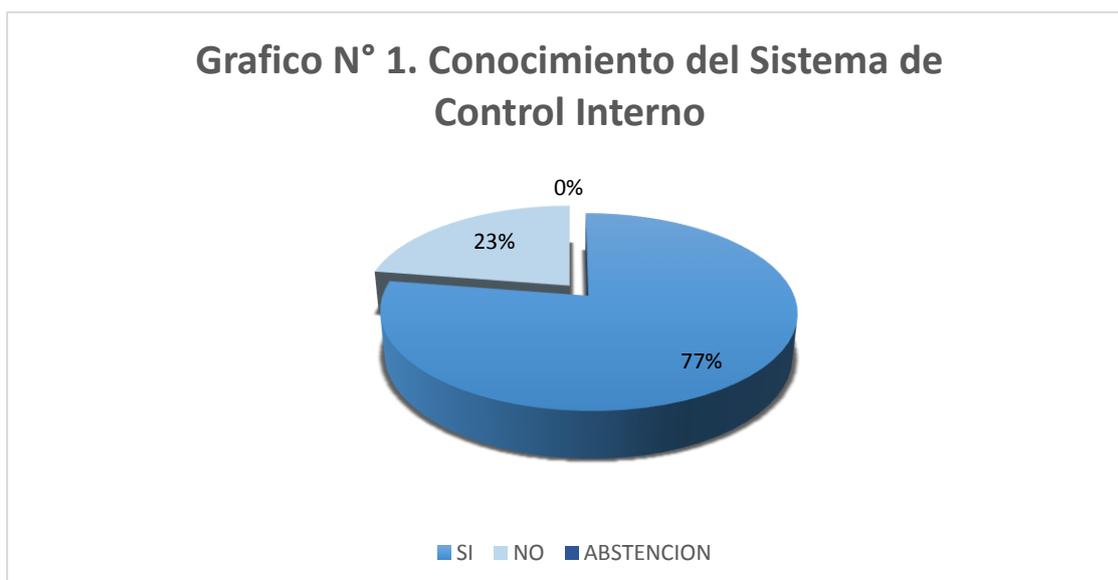
### 1- ¿Conoce el sistema de control interno aplicado en la Alcaldía Municipal de Sesorí?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí tienen conocimiento del sistema de control interno aplicado en dicha alcaldía.

**Tabla N° 1 Conocimiento del Sistema de Control Interno**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	31	77%
NO	9	23%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí.



### INTERPRETACION

La grafica nos muestra que el 77.00 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí conocen el Sistema de Control Interno aplicado en dicha alcaldía y el 23.00 % no lo conocen.

### ANALISIS

Una parte significativa de los empleados entrevistados conocen el Sistema de Control Interno aplicado en la Alcaldía Municipal de Sesorí, sin embargo algunos empleados lo desconocen, lo cual afecta el desarrollo de las actividades que se realizan en dicha institución.

## 2- ¿Conoce el reglamento interno de la Alcaldía y cree que se le está dando cumplimiento?

**Objetivo:** Determinar si los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori conocen el reglamento interno que es aplicado en dicha alcaldía y si creen que se le está dando cumplimiento.

**Tabla N° 2 Conocimiento del Reglamento Interno**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	37	92%
NO	3	8%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

La grafica nos muestra que el 92.00 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori conocen el Reglamento Interno de dicha Alcaldía y además creen que se le está dando cumplimiento y el 8.00% no lo conocen, por lo mismo no saben si se le está dando cumplimiento o no.

### ANALISIS

La mayoría de los empleados conocen el Reglamento Interno que se aplica en la Alcaldía de Sesori y además creen que se le está dando cumplimiento a dicho Reglamento.

### 3- ¿Sabe usted cual es la visión, misión y los valores de la Alcaldía Municipal de Sesorí?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí saben cuál es la visión, misión y los valores de dicha Alcaldía.

**Tabla N° 3 Conocimiento de la visión, misión y valores.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	37	92%
NO	3	8%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí.



#### **INTERPRETACION**

La grafica nos muestra que el 92.00 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesorí saben cuál es la misión, visión y valores de dicha Alcaldía, el 8.00% no lo saben.

#### **ANALISIS**

La mayoría de los empleados saben cuál es la misión, visión y valores de la Alcaldía, lo cual es un indicador favorable en el desempeño de las actividades como funcionarios públicos.

#### 4- ¿Considera que la Alcaldía está haciendo los esfuerzos necesarios para el logro de sus objetivos?

**Objetivo:** Evaluar por medio de los empleados, si la Alcaldía Municipal de Sesori está haciendo los esfuerzos necesarios para el logro de sus objetivos.

**Tabla N° 4 Evaluación del cumplimiento de Objetivos**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	32	80%
NO	8	20%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



#### INTERPRETACION

La grafica nos muestra que el 80.00 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori consideran que la Alcaldía está haciendo los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos y el 20 % considera que no.

#### ANALISIS

Una parte significativa de los empleados consideran que están haciendo esfuerzos necesarios para que la Alcaldía pueda lograr los objetivos que como institución tienen.

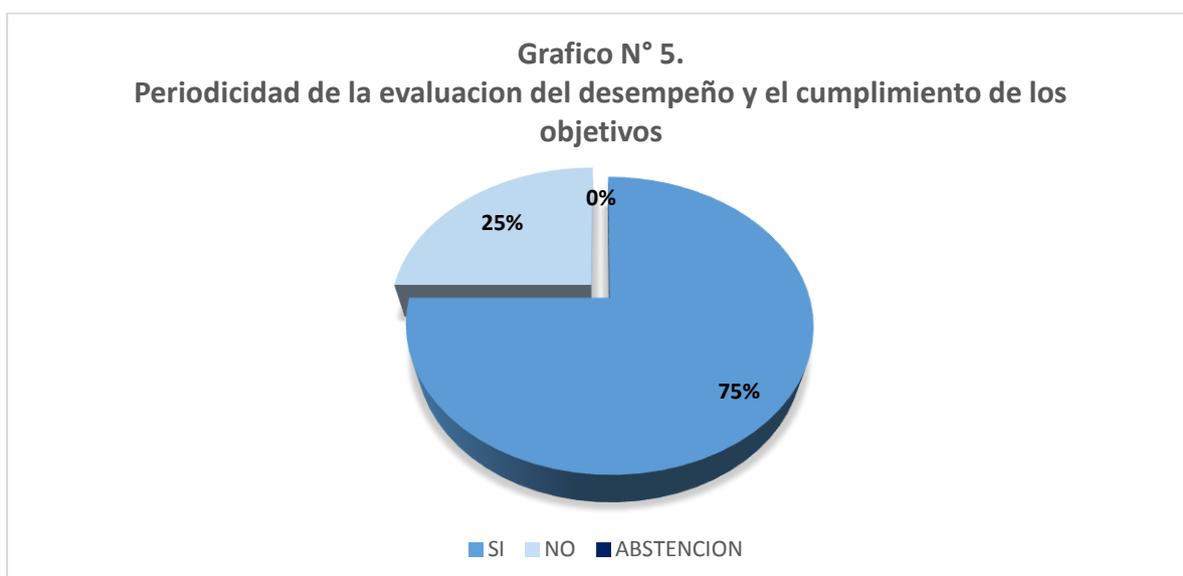
## 5- ¿Realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la Alcaldía y el cumplimiento de los objetivos?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal de Sesori realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos que como Alcaldía tienen.

**Tabla N° 5 Periodicidad de la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	30	75%
NO	10	25%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	1 00%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

La grafica nos muestra que el 75.00 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori respondieron que si se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la Alcaldía y el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 25% respondió que no.

### ANALISIS

En la Alcaldía Municipal de Sesori se realizan reuniones periódicas para evaluar tanto el desempeño de la Alcaldía, como el cumplimiento de los objetivos, para corregir deficiencias de manera oportuna, puesto que la mayor parte respondió afirmativamente.

## 6- ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidades a los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal de Sesori existe la asignación de autoridad y responsabilidades para los empleados que laboran en dicha institución.

**Tabla N° 6 Asignación de autoridad y responsabilidades.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	35	87%
NO	2	5%
ABSTENCION	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACIÓN

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 87.00% equivalente a 35 personas, respondieron que si existe asignación de autoridad y responsabilidades, un 5% equivalente a 2 personas respondieron que no existe y un 8.00% equivalente a 3 personas se abstuvieron de responder.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a la asignación de autoridad y responsabilidades obteniendo como resultado que si existe asignación de autoridad y delegación de responsabilidades puesto que la mayor parte respondió afirmativamente.

## 7- ¿Existe un manual de descripción de puestos en la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar si en la Alcaldía Municipal de Sesori existe un manual de descripción de puestos.

**Tabla N° 7 Existencia de un manual de descripción de puestos.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	36	90%
NO	1	2%
ABSTENCION	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 90% equivalente a 36 personas, respondieron de que si existe un manual de descripción de puestos, un 2.00% equivalente a 1 personas respondió que no existe y un 8.00% equivalente a 3 personas se abstuvieron de responder puesto que manifestaron no tener conocimiento respecto a ello.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si existe un manual de descripción de puestos y se concluye que si existe un manual ya que la mayor parte respondió afirmativamente.

**8- ¿Considera usted que la Alcaldía tiene el personal adecuado en número y experiencia para llevar a cabo cada una de las funciones?**

**Objetivo:** Determinar si la Alcaldía Municipal de Sesori cuenta con el personal adecuado en número y experiencia.

**Tabla N° 8 Personal adecuado en número y experiencia**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	35	87%
NO	0	0%
ABSTENCION	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 87% respondieron que la Alcaldía si tiene el personal adecuado en número y experiencia para llevar a cabo cada una de las funciones y el 13% se abstuvo de responder.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si la Alcaldía tiene el personal adecuado en número y experiencia para llevar a cabo cada una de las funciones y se concluye que la alcaldía tiene el personal adecuado, tanto en número y experiencia, ya que la mayoría respondieron afirmativamente.

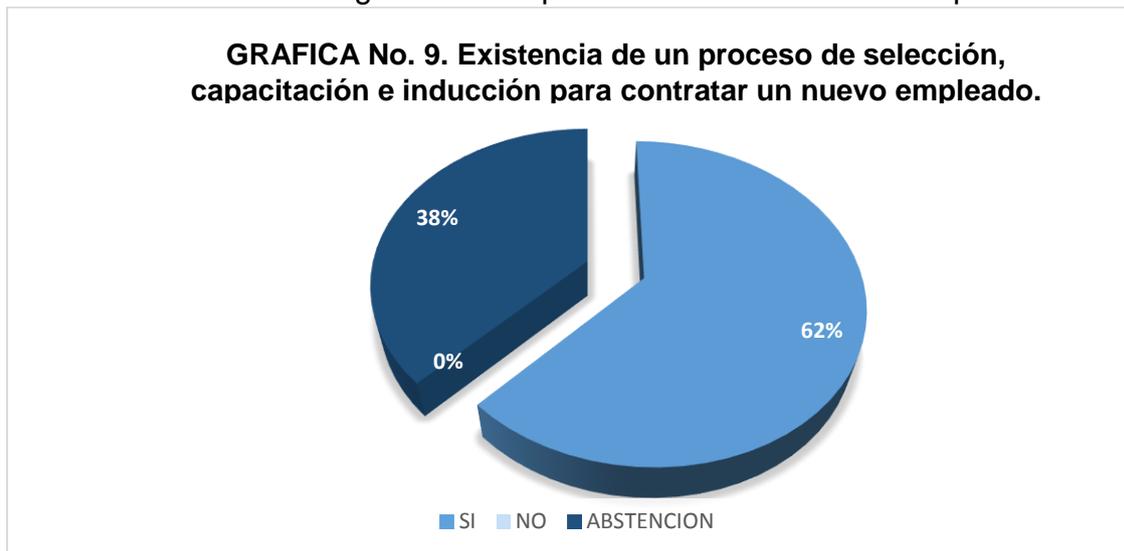
## 9- ¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal de Sesori existe un proceso de selección, inducción y capacitación para la contratación de un nuevo empleado en la institución.

**Tabla N° 9 Existencia de un proceso de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	25	62%
NO	0	0%
ABSTENCION	15	38%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 62% equivalente a 25 personas, respondieron que en la Alcaldía si existen procesos de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado, mientras que un 38%, equivalente a 15 personas se abstuvieron a responder.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si en la Alcaldía existen procesos de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado, y se concluye que sí, la Alcaldía realiza procesos de selección, inducción y capacitación para contratar a un nuevo empleado, ya que la mayoría respondió afirmativamente.

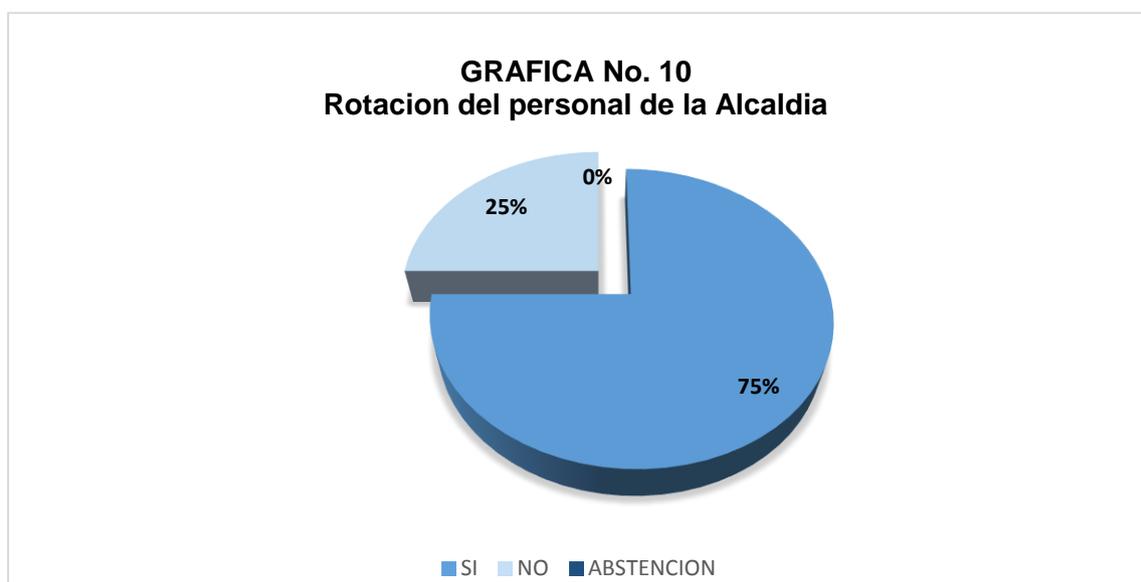
## 10-¿Existe rotación del personal en la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si en la Alcaldía Municipal de Sesori existe la rotación del personal que labora en dicha institución.

**Tabla N° 10 Existencia de rotación del personal de la Alcaldía.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	30	75%
NO	10	25%
ABSTENCION	0	0
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 75% equivalente a 20 personas, respondieron que en la Alcaldía si existe la rotación del personal, mientras que un 25%, equivalente a 10 personas respondieron que no existe.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si en la Alcaldía existe rotación de personal, y se concluye que sí, la Alcaldía rota al personal, ya que la mayoría respondió afirmativamente.

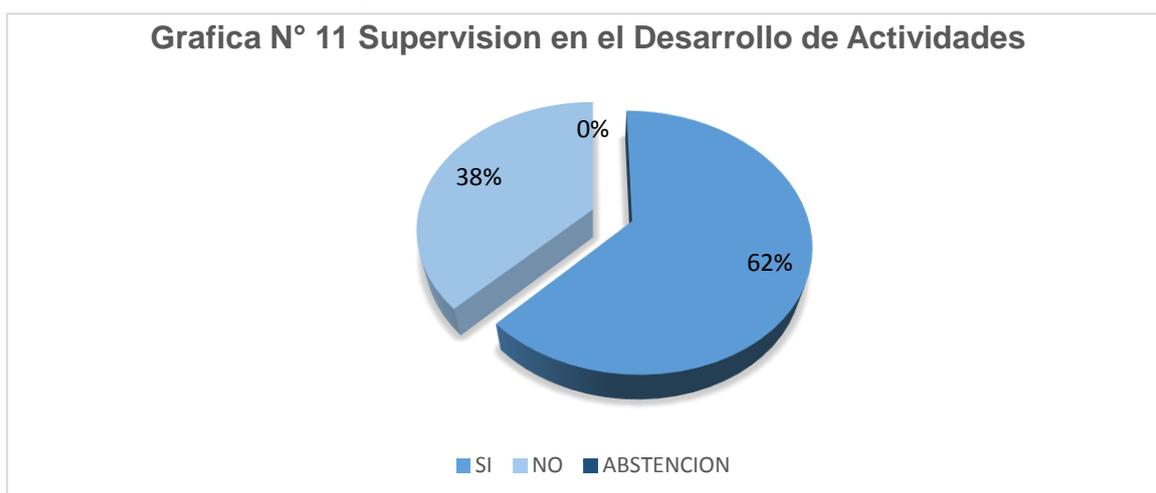
**11-¿Considera usted que existe un adecuado control en las diferentes actividades desarrolladas en la Alcaldía y una adecuada supervisión para que estas se lleven a cabo?**

**Objetivo:** Determinar si en las actividades que desarrolla la alcaldía existe la adecuada supervisión.

**Tabla N° 11 Supervisión en el desarrollo de actividades**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	25	62%
NO	15	38%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori



**INTERPRETACION**

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 62% equivalente a 25 personas, respondieron que en la Alcaldía si existe un adecuado control en las diferentes actividades desarrolladas y una adecuada supervisión para que estas se lleven a cabo, mientras que un 38% que equivale a 15 empleados de la Alcaldía opinan que no existe un adecuado control.

**ANALISIS**

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si en la Alcaldía existe un adecuado control en las diferentes actividades desarrolladas y una adecuada supervisión para que estas se lleven a cabo, y se concluye que sí, en la alcaldía existe el control y supervisión adecuada de las diferentes actividades que desarrollan, ya que, en su mayoría, respondieron afirmativamente.

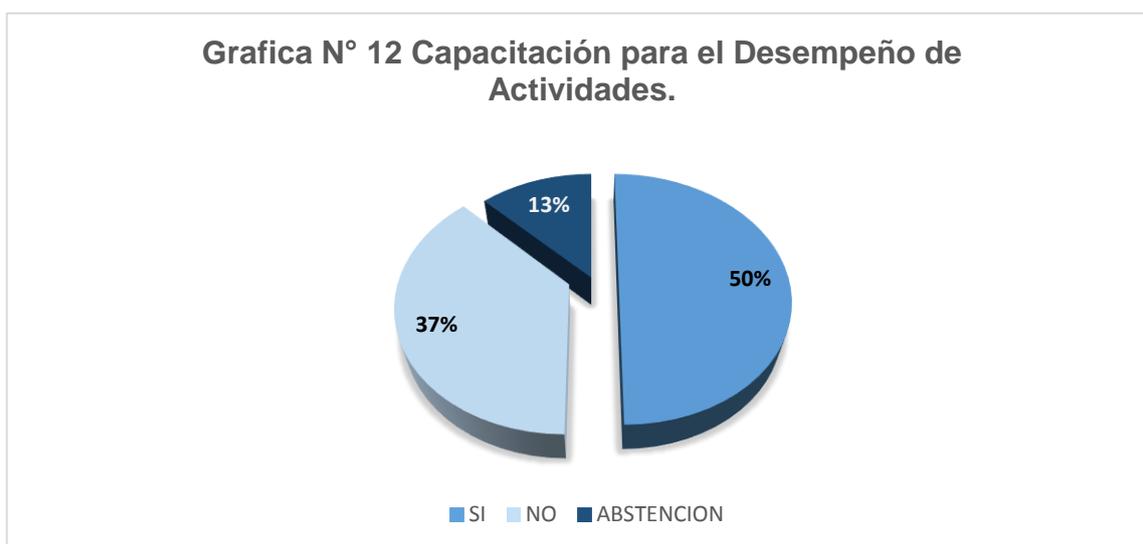
## 12-¿Considera que al personal de la Alcaldía se le brinda la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades?

**Objetivo:** Conocer si al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori le brindan la capacitación necesaria para el desempeño eficiente de sus actividades

**Tabla N° 12 Capacitación para el Desempeño de Actividades.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	20	50%
NO	15	37%
ABSTENCION	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori



### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 50%, respondió que, en la Alcaldía, al personal si se le brinda la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades, mientras que un 37% afirman que no les capacitan; un 13% se abstuvo de responder.

### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si al personal de la Alcaldía se le brinda la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades, y se concluye que en su mayoría, al personal se le brinda la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades, más sin embargo existen empleados que no están recibiendo capacitaciones.

### 13-¿Cree usted que el público está lo suficientemente satisfecho con la atención y amabilidad con que recibe sus servicios?

**Objetivo:** Determinar si el empleado está consciente de la atención y amabilidad que le brindan al público.

**Tabla N° 13 Amabilidad y Atención al Público.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	37	92%
NO	0	0%
ABSTENCION	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori



#### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 92% equivalente a 37 personas, consideran que sí, el público está satisfecho con la atención y amabilidad que se le brinda a través de los servicios que presta la Alcaldía, mientras que un 8%, equivalente a 3 personas se abstuvieron de responder, manifestando que desconocen sobre el tema.

#### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si el público está satisfecho con la atención y amabilidad que se le brinda a través de los servicios que presta la Alcaldía, y se concluye que sí, el público está satisfecho con el personal de la alcaldía por su atención y amabilidad cuando brindan los servicios, ya que la mayoría respondió afirmativamente.

#### 14-¿Considera que existen controles de seguridad adecuados en cuanto al acceso a la información y el uso del equipo informático?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal de Sesori existen los controles de seguridad adecuados en cuanto al acceso a la información y el uso del equipo informático.

**Tabla N° 14 Controles de Seguridad para el acceso a la información.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	25	62%
NO	13	33%
ABSTENCION	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



#### INTERPRETACION

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 62%, respondieron que en la Alcaldía si existen los controles de seguridad adecuados en cuanto al acceso a la información y el uso del equipo informático, mientras que 13 personas equivalente al 33% manifiestan que no existe el control adecuado, dos empleados se abstuvieron de responder,

#### ANALISIS

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si en la Alcaldía existen los controles de seguridad adecuados en cuanto al acceso a la información y el uso del equipo informático, y se concluye que no en todas las áreas existen los controles adecuados de seguridad, ya que las respuestas fueron contradictorias entre sí.

**15- ¿Según su criterio, los controles internos que existen en el área financiera son lo suficientemente adecuados como para evitar que se cometan fraudes?**

**Objetivo:** Determinar que los controles internos que existen en el área financiera son los adecuados para evitar que se cometan fraudes.

**Tabla N° 15 Controles Internos para evitar Fraudes.**

CRITERIO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	25	62%
NO	15	38%
ABSTENCION	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.



**INTERPRETACION**

De una población total encuestada de 40 personas, se obtuvo que el 62%, respondieron que, en la Alcaldía, los controles internos que existen en el área financiera son lo suficientemente adecuados como para evitar que se cometan fraudes, mientras que un 38% manifiestan que no tienen los controles adecuados.

**ANALISIS**

Se encuestó al personal de la Alcaldía Municipal de Sesori con respecto a si en la Alcaldía, los controles internos que existen en el área financiera son lo suficientemente adecuados como para evitar que se cometan fraudes, llegando a la conclusión que los controles internos no son eficientes para evitar fraudes en el área financiera, debido a que no todos opinaron lo mismo.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

De la información obtenida a través del cuestionario realizado al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Sesori y la información brindada por la Alcaldía se concluye que:

- ✓ Que la mayor cantidad de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori respondieron que sí existe un proceso de selección, capacitación e inducción al momento de contratar un nuevo empleado, sin embargo, el resto del personal encuestado se abstuvo de opinar, permitiéndonos observar inseguridad al momento de responder, por lo que tomamos a bien realizar la misma pregunta a algunos habitantes del municipio de Sesori, que no fueran empleados de la Alcaldía, con el objetivo de obtener una respuesta más veraz, los cuales respondieron que, de acuerdo a su criterio, no existen procesos de selección, pues los empleados son contratados por afinidad política-partidaria.
- ✓ Que los empleados han respondido que existe el personal adecuado para realizar las actividades de la Alcaldía; sin embargo, en el análisis FODA realizado internamente por la alcaldía, se encontró como debilidad en el recurso humano la falta de profesionales en áreas específicas, por lo que se puede concluir que la alcaldía no posee el personal adecuado para el desempeño de las actividades.
- ✓ Que no existe un adecuado control de las actividades desarrolladas en la Alcaldía, debido que en el análisis FODA se encontró como debilidad la pérdida de archivos de los ciudadanos, lo que entorpece la atención a los usuarios de los servicios y además se encontró que el proceso de comunicación interna no es eficiente, tiene debilidades, lo que lo hace vulnerable.
- ✓ Que los controles internos en el área financiera no son lo suficientemente adecuados, ya que no cuentan con un sistema específico para catastro ni cuentas corrientes, haciendo vulnerable para fraudes, esto según lo establecido en el análisis FODA.
- ✓ Además, la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, como ente encargada de dictar las políticas, Normas Técnicas y demás disposiciones para las entidades y organismos que administran recursos del Estado; según lo estipulado en los artículos 5 numeral 2) y 24 numeral 1), de la Ley de la Corte de Cuentas, en fecha 7 de septiembre de 2016, emitió el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, obligando a las entidades y organismos antes mencionados a adaptar sus Normas Técnicas de Control Interno Específicas, con base a dicho

Reglamento, sin embargo, la Alcaldía Municipal de Sesori sigue trabajando con las Normas emitidas en el año 2004, las cuales quedaron sin efecto a partir de la entrada en vigencia del nuevo Reglamento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Después de presentar las conclusiones, el grupo de investigación establece las recomendaciones encaminadas a mejorar el control interno de la Alcaldía Municipal de Sesori.

- Se recomienda al encargado del área de Recursos Humanos que, al momento de contratar un nuevo empleado, se realicen procesos de reclutamiento y selección, en donde puedan participar todas las personas que deseen concursar, sean o no del partido político en el poder.
- Se recomienda que en la contratación de un nuevo empleado sea indispensable que cumpla con la formación académica necesaria para el desempeño del cargo al que aspira. Por lo que el jefe de recursos humanos debe evaluar el perfil previo a una contratación.
- Se recomienda mejorar el sistema interno de comunicación, estableciendo actividades de control que ayuden a asegurar que las respuestas que se tomen en cuenta, se lleven a cabo en tiempo y forma que mitiguen los riesgos, según lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno.
- Se recomienda que se utilice un sistema informático para un mejor control de la información y agilización de los procesos, en las áreas de catastro, cuentas corrientes y colecturía.
- Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Sesori evaluar la propuesta de actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, puesto que de ser auditada por la Corte de Cuentas y de no cumplir con la obligación establecida en artículo 99, de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, la máxima autoridad podría ser sancionada según lo que la Cámara de Primera Instancia resuelva, con base a lo establecido en el artículo 107 de la misma Ley.

**CAPITULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE ACTUALIZACION DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS, BASADAS EN EL REGLAMENTO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDO POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI.**

**6.1 CUADRO COMPARATIVO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR EN EL AÑO 2004 Y LAS EMITIDAS EN EL AÑO 2016**

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, AÑO 2004	NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDAS POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, AÑO 2016	DIFERENCIAS
<b>CAPITULO PRELIMINAR</b>	<b>CAPITULO PRELIMINAR</b>	
<p><b>Ámbito de Aplicación</b>            Art. 1 Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. (de ahora en adelante “Instituciones del Sector Público”)</p> <p><b>Definición del Sistema de Control Interno</b>            Art. 2 Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e</p>	<p><b>Ámbito de Aplicación</b>            Art. 1 Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. (En adelante “Instituciones del Sector Público”)</p> <p><b>Definición del Sistema de Control Interno</b>            Art. 2 Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e</p>	<p>En el Capítulo Preliminar no se encuentran diferencias, a excepción de que en la Norma emitida en 2016 cuando hace referencia al componente 1, es decir al Ambiente de Control, ya no lo llama como tal, sino Entorno de Control. Ambos términos son sinónimos, excepto que el término “ambiente” se usa para designar algo más amplio, por el contrario, el término “entorno” se utiliza para designar un área más reducida.</p> <p>Una de las principales diferencias entre NTCI 2004 y las NTCI 2016 es el articulado de la Norma, puesto que en</p>

<p>interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.</p> <p><b>Objetivos del Sistema de Control Interno</b>  Art. 3 El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,</li> <li>b. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y</li> <li>c. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.</li> </ul> <p><b>Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno</b>  Art. 4 Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.</p>	<p>interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.</p> <p><b>Objetivos del Sistema de Control Interno</b>  Art. 3 El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones</li> <li>b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y</li> <li>c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.</li> </ul> <p><b>Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno</b>  Art. 4 Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: entorno de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.</p>	<p>la Norma emitida en el 2004 solo está compuesta por VI capítulos y por 40 artículos, mientras que la Norma emitida en el 2016 consta de VI Capítulos, 17 Principios y 98 Artículos</p>
--	--	---

<p><b>Responsables del Sistema de Control Interno</b>  Art. 5 La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.</p> <p><b>Seguridad razonable</b>  Art. 6 El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p><b>Responsables del Sistema de Control Interno</b>  Art. 5 La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.</p> <p><b>Seguridad razonable</b>  Art. 6 El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	
--	---	--

<p align="center"><b>CAPÍTULO I NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL</b></p>	<p align="center"><b>CAPÍTULO I NORMAS RELATIVAS AL ENTORNO DE CONTROL</b></p>	
<p><b>Integridad y valores éticos</b> Art. 7 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.</p>	<p><b>PRINCIPIO 1: LA ORGANIZACIÓN DEMOSTRARÁ COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS.</b></p> <p><b>Compromiso con los Principios y valores Éticos</b> Art. 7 La máxima autoridad y las Jefaturas en todos los niveles de la entidad, demostrarán a través de sus decisiones, acciones y comportamiento, la importancia de la Integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.</p> <p><b>Comentario:</b> Cada entidad del sector público tiene la responsabilidad de diseñar e implementar sus propias normas éticas a efecto de disponer de los fundamentos que han de regir la conducta del personal. En todos los aspectos las jefaturas deben demostrar el cumplimiento de sus deberes con integridad y valores éticos; y fomentar entre el personal el desempeño, con el cumplimiento de la normativa ética que se establezca. Todos los jefes en el</p>	<p>Respecto a la Integridad y Valores Éticos, las NTCI del 2004 se reducen al diseño e implementación de las normas éticas por las cuales se debe regir el personal, por otra parte las NTCI emitidas en 2016, se amplía, pues incluye el diseño, implementación y cumplimiento de las normas por parte del personal, incluye estándares de conducta que a la vez contenga las normas éticas implementadas, además evalúa si el desempeño del personal es acorde a los estándares establecidos, para finalmente corregir desviaciones de manera oportuna a raíz del buen o mal diseño e implementación de las normas y valores éticos.</p>

	<p>desempeño de sus funciones deben dar el ejemplo y propiciar cultura ética en la organización.</p> <p><b>Establecimiento de estándares de conducta.</b>  Art. 8 Las expectativas de la máxima autoridad y la Alta Dirección con respecto a la integridad y los valores éticos serán definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.</p> <p><b>Comentario:</b>  Las normas de conducta que se establezcan deben contener los principios y valores que serán exigidos al personal de toda la organización, de conformidad a su naturaleza.  A efecto de lograr el cumplimiento de las normas éticas, la máxima autoridad y jefaturas deben divulgar dichas normas y asegurarse que todos los servidores, las conozcan y apliquen.</p> <p><b>Evaluación de la adherencia a estándares de conducta.</b>  Art. 9 La máxima autoridad y las jefaturas de la entidad deberán establecer</p>	
--	--	--

	<p>procedimientos para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b> Todas las jefaturas deben asegurarse que el personal cumpla con las normas éticas, para lo cual deberán crear instrumentos técnicos que les permitan conocer que cada servidor de la institución cumpla con dichas normas.</p> <p><b>Abordará y decidirá sobre desviaciones en forma oportuna.</b> Art. 10 La máxima autoridad y jefaturas deberán abordar y decidir sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad serán identificadas y corregidas en forma oportuna y adecuada.</p> <p><b>Comentario:</b> En las normas éticas que se implementen, se debe incluir procedimientos para obtener información sobre los incumplimientos éticos, así como las acciones disciplinarias que deben aplicarse para asegurar el</p>	
--	---	--

	<p>comportamiento ético en toda la organización.</p>	
	<p><b>PRINCIPIO 2: LA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EJERCERÁ RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN.</b></p> <p><b>Establecerá las responsabilidades de supervisión de la dirección.</b></p> <p>Art. 11 La máxima autoridad identificará y aceptará su responsabilidad de supervisión en relación con las necesidades y expectativas establecidas.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Es responsabilidad de la máxima autoridad la implementación de supervisión en todas las áreas de la organización, para lo cual dispondrá que cada jefatura se asegure que el personal asignado cumpla con sus funciones orientadas a lograr los objetivos establecidos.</p>	<p>En el Reglamento emitido en 2016 se implementan responsabilidades para la máxima autoridad, entre ellas están la supervisión en todas las áreas de la institución, asegurándose que cada empleado cumpla con las funciones orientadas al logro de los objetivos, para ello tiene la opción de mantener la responsabilidad de supervisión o de delegarla a alguien más, además se implementa la independencia de la máxima autoridad en cuanto a la evolución y toma de decisiones, siempre encaminadas al logro de los objetivos. Finalmente se establece que es responsabilidad de la máxima autoridad</p>

	<p><b>Aplicará experiencia relevante.</b>  Art. 12 La Máxima autoridad definirá, mantendrá y periódicamente evaluará las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros, podrá hacer sondeos en la Administración y tomar acciones adecuadas.</p> <p><b>Comentario:</b>  Corresponde a la máxima autoridad determinar los métodos o instrumentos necesarios para asegurarse que las jefaturas y demás personal poseen la idoneidad que se requiere para el adecuado desempeño de cada puesto de trabajo; y con base a la información obtenida tomar las decisiones orientadas a la optimización de las habilidades y experiencia del capital humano a efecto de potenciar el logro de los objetivos.</p> <p>Art. 13 Conservará o delegará responsabilidades de supervisión.</p> <p><b>Comentario:</b>  La máxima autoridad tiene las facultades de ejercer o delegar actividades de supervisión con el propósito de asegurarse que en cada unidad, área o proceso, se cumpla con las funciones de cada servidor, con eficiencia,</p>	<p>la supervisión del sistema de control interno, la cual no puede ser delegada.</p>
--	--	--

	<p>eficacia, efectividad y normas éticas aplicables.</p> <p><b>Operará de manera independiente</b>  Art. 14 La Máxima autoridad tendrá independencia en evaluaciones y toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p><b>Comentario:</b>  Corresponde a la máxima autoridad la toma de decisiones sobre los controles que deben implementarse para verificar que se ejecuten las actividades asignadas a cada servidor, las cuales permitirán cumplir con los objetivos de cada unidad organizativa, así como los institucionales.</p> <p><b>Ejercerá supervisión sobre el Sistema de Control Interno.</b>  Art. 15 La Máxima autoridad conservará la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración.</p> <p><b>Comentario:</b>  Para que el control interno funcione como se espera, es necesario que la máxima autoridad ordene el diseño de control interno que corresponde según la</p>	
--	--	--

	<p>naturaleza de la entidad; además, debe asegurarse que se implemente en todas las unidades o áreas de la organización y que se actualice periódicamente considerando los cambios en los diferentes procesos. Es responsabilidad de la Máxima Autoridad, asegurarse que el control interno se ejecute por todas las unidades organizativas para lo cual, deberá establecer mecanismos de supervisión que permitan conocer posibles debilidades de control interno a efecto de superarlas oportunamente.</p> <p><b>Supervisión del sistema de Control Interno - Componentes.</b></p> <p>a) Entorno de Control: establecerá normas relacionadas a la integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Máxima autoridad.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>A efecto de lograr la efectividad del entorno de control, la Máxima Autoridad deberá asegurarse, que todo el personal de la institución conozca normas de control interno relacionadas con integridad y valores éticos, mediante las cuales se normará la conducta del personal; así como</p>	
--	---	--

	<p>también, las disposiciones relacionadas con la supervisión, líneas de autoridad y responsabilidad; las normas establecidas para asegurar el adecuado desempeño del personal; y los mecanismos establecidos para la rendición de cuentas.</p> <p>b) Evaluación de Riesgos: Supervisará las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.</p> <p><b>Comentario:</b> La Máxima autoridad, implementará mecanismos de supervisión, que permitan asegurar razonablemente, que el sistema de administración de riesgos implementado, permita identificar riesgos a efecto de potenciar el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>c) Actividades de Control: proveerá supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> La Alta Dirección y demás jefaturas, deberán asegurarse que las actividades de control establecidas para cada unidad organizativa, se ejecuten en forma efectiva a fin de minimizar los riesgos.</p> <p>d) Información y Comunicación: analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b> Cada jefatura debe asegurarse que la información suministrada sea confiable a efecto de facilitar la adecuada toma de decisiones tendientes al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>e) Actividades de Supervisión: evaluará y supervisará la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y mejoramiento de las deficiencias de la administración.</p> <p><b>Comentario:</b> Cada jefatura debe asegurarse que las actividades de monitoreo se supervisen a efecto de que el sistema de control interno sea capaz de identificar errores o irregularidades en las diferentes</p>	
--	---	--

	<p>actividades, para efectuar correcciones oportunas a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>	
<p><b>Estructura Organizacional</b>  Art. 10 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p><b>PRINCIPIO 3: ESTABLECERÁ ESTRUCTURA, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.</b></p> <p><b>Considera todas las estructuras de la entidad.</b>  Art. 16. La Administración y la Máxima autoridad deben considerar las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b>  A efecto de viabilizar la implementación del control interno, es necesario que la entidad disponga de una adecuada estructura organizativa, considerando todas las unidades que la integran.</p>	<p>En las NTCI de 2004 la Estructura Organizacional estaba incluía el diseño y evaluación de la estructura organizacional por parte de la máxima autoridad y la designación de responsabilidades según la jerarquía definida, en las NTCI del 2016, se retoman las normas del reglamento 2004, pero además, incluye el diseño y evaluación de las líneas de reporte, es decir los canales de comunicación entre jerarquías.</p>

<p><b>Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía</b></p> <p>Art. 11 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben asignar la autoridad y la responsabilidad, así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.</p>	<p><b>Establecerá líneas de reporte.</b></p> <p>Art. 17 La Administración diseñará y evaluará las líneas de reporte para cada estructura de la entidad a efecto de permitir la ejecución de autoridad, responsabilidad y el flujo de información para realizar las actividades de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>En la estructura organizativa que se diseñó debe definir con claridad los canales de comunicación para que los servidores cumplan con sus obligaciones de presentar reportes a las jefaturas correspondientes.</p> <p><b>Definirá, asignará y delimitará autoridades y responsabilidades.</b></p> <p>Art. 18 La Administración y la Máxima Autoridad, delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización.</p> <p>a) Máxima autoridad: mantiene la autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades asignadas.</p>	
---	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Corresponde a la máxima autoridad la toma de decisiones relevantes; y asegurarse que cada jefatura cumpla con las funciones asignadas.</p> <p>b) Alta Dirección: establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.</p> <p><b>Comentario:</b> Cada jefatura debe dar instrucciones a sus colaboradores efecto de ejecutar las actividades de control interno que corresponden a cada unidad organizativa, para lo cual se apoyará en guías o manuales, asegurándose que cada servidor conozca y cumpla la parte de control interno que le corresponde.</p> <p>c) Administración: guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus Unidades Administrativas.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Todos los servidores de la entidad, deben cumplir con las instrucciones de las jefaturas correspondientes</p> <p>d) Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, y las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b> Todos los servidores de la entidad deben conocer las normas éticas establecidas y cumplirlas; además deberán conocer los riesgos que podrían limitar el cumplimiento de los objetivos en su respectiva unidad organizativa; y aplicar las actividades de control que permitan minimizar dichos riesgos, informando a sus respectivos jefes sobre los errores o riesgos identificados a efecto de atenderlos de manera oportuna. Además deberá tener entendimiento de las instrucciones impartidas por sus</p>	
--	--	--

	<p>respectivos jefes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>e) Proveedores de servicios externos: cumplen con las expectativas de autoridad y responsabilidad definida por la Administración, de acuerdo a las condiciones establecidas para el suministro de los bienes o servicios contratados.</p> <p><b>Comentario:</b> Las jefaturas correspondientes deberán asegurarse que los proveedores cumplan con sus compromisos contenidos en los diferentes instrumentos para el suministro de bienes y servicios.</p>	
<p><b>Compromiso con la Competencia</b> Art. 8 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la</p>	<p><b>PRINCIPIO 4: DEMOSTRARÁ COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA.</b></p> <p><b>Establecerá políticas y prácticas.</b> Art. 19 Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b></p>	<p>En las NTCI, basadas en el Reglamento emitido en 2004, el compromiso con la competencia implica la capacidad que como profesional debe tener el personal, de acuerdo al área en la que se desempeña, además implica la evaluación de las competencias, con el propósito de corregir deficiencias,</p>

<p>importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.</p> <p><b>Políticas y Prácticas para la Administración del Capital Humano</b></p> <p>Art. 12 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.</p>	<p>Es importante determinar en documento, las políticas y prácticas orientadas al aseguramiento de la idoneidad del personal en cada puesto de trabajo.</p> <p><b>Evaluará la competencia y direccionará las deficiencias.</b></p> <p>Art. 20 La Máxima autoridad y la Administración evaluarán la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actuará cuando sea necesario para hacer frente a las deficiencias.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Es responsabilidad de la Máxima autoridad y jefaturas implementar procedimientos para evaluar la competencia del personal; y en los casos que corresponda se evaluará el cumplimiento de los requisitos exigidos a los proveedores para asegurar el adecuado suministro de bienes y servicios.</p> <p><b>Atraerá, desarrollará y retendrá profesionales.</b></p> <p>Art. 21 La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para</p>	<p>establece que la organización debe promover capacitaciones encaminadas al desarrollo profesional, entrenar a posibles sucesores de puestos claves o críticos para la consecución de los objetivos de la entidad, además del establecimiento de políticas para reclutar profesionales, respecto a las norma 2016, la diferencia es mínima y radica en que el objetivo del establecimiento de políticas para el reclutamiento de profesionales incluya acciones orientadas a que el personal y profesionales externos, se interesen por prestar servicios a la institución.</p>
--	---	--

	<p>atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b> Con el propósito de viabilizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la Máxima Autoridad deberá emitir normativa relacionada a la capacitación del personal para mejorar las competencias. Además, se debe establecer las políticas reclutar profesionales que cumplan los perfiles requeridos en los puestos de trabajo a los que serán asignados. Dichas políticas deberán considerar acciones orientadas a que el personal y profesionales externos se interesen por prestar sus servicios a la institución.</p> <p><b>Planeará y se preparará para sucesiones.</b> Art. 22 La Alta Dirección y la Máxima Autoridad desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante de control interno.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Deberán definir y diseñar Planes de Carrera de los Servidores Públicos, en los cuales detallan las actividades para entrenar a los sucesores de puestos claves o especializados, críticos para la consecución de los objetivos de la Entidad, a con el propósito de que sea mínimo el impacto en los procesos, a causa del retiro permanente de un empleado con responsabilidades críticas en el Sistema de Control Interno.</p> <p>Los cambios en el personal deberán planificarse, para que el Ambiente de Control de la Entidad sea afectado lo menos posible</p>	
	<p><b>PRINCIPIO 5: LA MÁXIMA AUTORIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN HARÁN CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD.</b></p> <p><b>Hará cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.</b></p> <p>Art. 23 La Administración y la Máxima autoridad establecerán los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a</p>	<p>En las NTCl de 2004, en el art. 11 solo especifica que la máxima autoridad debe asignar la autoridad y responsabilidad de acuerdo a la jerarquía, por otra parte las NTCl del 2016, incluye además el establecimiento y evaluación de medidas de desempeño y el establecimiento de las normas de conducta que deberá cumplir todo el</p>

	<p>través de la organización, e implementarán acciones correctivas cuando sea necesario.</p> <p><b>Comentario:</b> Es responsabilidad de la administración asegurarse que cada servidor de la institución conozca y aplique las acciones de control interno en el desempeño de sus funciones, para lo cual deberá divulgar sus Normas de Control Interno Específicas; y aplicar acciones correctivas cuando se identifiquen incumplimientos</p> <p><b>Establecerá medidas de desempeño, e incentivos.</b> Art. 24 La Administración y la Máxima Autoridad establecerán medidas de desempeño e incentivos, apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p> <p><b>Comentario:</b> Para la implementación de medidas de desempeño e incentivos, es necesario la elaboración y aprobación de normas</p>	<p>personal, generando oportunidades de incentivos para quienes cumplan con dichas normas y procedimientos sancionatorios para quienes las incumplan.</p>
--	---	---

	<p>específicas para definir los estándares de desempeño y conducta que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como efectuar evaluaciones periódicas a efecto de conocer el desempeño del personal, lo cual podrá utilizarse como fuente de información para la aplicación de incentivos.</p> <p><b>Evaluará medidas de desempeño, incentivos para la relevancia en curso.</b></p> <p>Art. 25 La Administración y la Máxima autoridad alinean incentivos con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>La Administración deberá revisar periódicamente el método y resultados de las evaluaciones para que no se generen conductas inapropiadas, y que los incentivos y las recompensas, permitan motivar el cumplimiento de las responsabilidades de Control Interno y por ende el logro de los objetivos.</p>	
--	---	--

	<p><b>Considerará exigencias para cumplimiento de objetivos.</b> Art. 26 La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos, así como asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.</p> <p><b>Comentario:</b> La máxima autoridad deberá establecer en documento la normativa interno para la evaluación del desempeño, con el propósito de evaluar de desempeño de todo el personal a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p><b>Evaluará desempeño, incentivos o disciplina a los individuos.</b> Art. 27 La Administración y la Junta Directiva evaluarán el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporcionará incentivos o ejercerá acciones disciplinarias cuando sea apropiado.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> La máxima autoridad establecerá en documento las normas de conducta que deberá cumplir todo el personal, generando oportunidades de incentivos para quienes cumplan con dichas normas, y especificando los procesos sancionatorios por los incumplimientos a las mismas.</p>	
<p><b>Unidad de Auditoria Interna</b></p> <p>Art. 13. En todas las Instituciones del Sector Público a que se refiere el Art. 1 de las presentes Normas, la máxima autoridad deberá asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna.</p>		<p>La unidad de Auditoria Interna no fue retomada en el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido en el año 2016, sin embargo no quiere decir que haya sido eliminada, dado que la misma Norma en el componente de Monitoreo, establece que la Unidad de Auditoria Interna, es una de las encargadas de evaluar la efectividad del Control Interno.</p>
<p><b>CAPÍTULO II</b> <b>NORMAS RELATIVAS A LA VALORACION DE RIESGOS</b></p>	<p><b>CAPÍTULO II</b> <b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b></p>	

<p><b>Definición de Objetivos Institucionales</b>  Art. 14. Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la Organización y revisar periódicamente su cumplimiento.</p>	<p><b>PRINCIPIO 6: LA ORGANIZACIÓN ESPECIFICARÁ OBJETIVOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.</b></p> <p><b>Objetivos Operativos</b></p> <p><b>Reflejara las opciones de la Gerencia</b>  Art. 28 Los objetivos operacionales reflejarán las decisiones de la Gerencia acerca de la estructura, las consideraciones de la razón de ser institucional y el desempeño de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b>  La gerencia en sus planes deberá definir sus objetivos operativos relacionados a la razón de ser de la institución y aplicar mecanismos de evaluación a efecto de asegurar su cumplimiento.</p> <p><b>Considerará la tolerancia al Riesgo</b>  Art. 29 Las jefaturas deberán considerar los niveles aceptables de variación de riesgo en relación con el logro de los objetivos operacionales.</p>	<p>En las NTCI, emitidas en 2004, los objetivos están reducidos a las metas institucionales y la revisión periódica de dichas metas.</p> <p>En las NTCI emitidas en 2016 se amplía la categoría de objetivos, pues se incluyen los objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte financiero, internos y externos y los objetivos de cumplimiento, los cuales van encaminados a las leyes, reglamento y demás normativa que como institución les es aplicable.</p>
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b>  Todas las jefaturas, al definir sus objetivos en los planes operativos, deberán definir los porcentajes aceptables de variación, los cuales serán considerados en la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Incluirá objetivos de desempeño</b>  Art. 30 La organización reflejará el nivel deseado de desempeño operacional y financiero de la entidad dentro de los objetivos operativos.</p> <p><b>Comentario:</b>  La organización debe especificar el grado de cumplimiento que espera lograr respecto a sus objetivos, tanto operativos como financieros.  Cada servidor de la institución tiene la obligación de cumplir con lo que le corresponde de los objetivos en su unidad organizativa.</p> <p>Los objetivos financieros estarán relacionados a la optimización de los recursos financieros, a fin de lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos financieros.</p>	
--	---	--

	<p><b>Constituirá una base para administrar los recursos</b>  Art. 31 Las jefaturas utilizarán objetivos de operaciones como la base para la asignación de los recursos necesarios para alcanzar el rendimiento operacional y financiero deseado.</p> <p><b>Comentario:</b>  Es importante que los objetivos sean claramente definidos, así como también las metas cuantificables a fin de facilitar la asignación de recursos para su cumplimiento.</p> <p><b>Objetivos de Reporte Financiero Externo.</b></p> <p><b>Cumplirá con los estándares contables aplicables</b>  Art. 32 Los objetivos de Reporte Financiero serán consistentes con los principios de contabilidad adecuados y disponibles para la entidad. Los principios contables seleccionados serán apropiados en las circunstancias.</p> <p><b>Comentario:</b>  Los informes y Estados Financieros que genere el sistema de contabilidad deberán</p>	
--	---	--

	<p>elaborarse de conformidad a las normas de contabilidad gubernamental que dicte el ente rector del sistema, como lo es la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.</p> <p><b>Considerará la materialidad</b>  Art. 33 La Administración considerará la materialidad en la presentación de los estados financieros.</p> <p><b>Comentario:</b>  Es importante considerar la importancia relativa que se establezca en la Normas de Contabilidad Gubernamental, a efecto de que los registros de los hechos económicos se efectúen objetivamente y permitan la adecuada toma de decisiones.</p> <p><b>Reflejará las actividades de la entidad</b>  Art. 34 El reporte externo reflejará las transacciones y eventos subyacentes para mostrar las características cualitativas y afirmaciones.</p> <p><b>Comentario:</b>  Los informes y estados financieros deben contener la información resultante de las transacciones efectuadas por la institución</p>	
--	--	--

	<p>de conformidad a las normas establecidas para los registros contables y la preparación de información financiera.</p> <p><b>Objetivos de Reporte no Financiero Externo.</b></p> <p><b>Cumplirá con las norma y pautas externas establecidas</b></p> <p>Art. 35 La Administración establece objetivos consistentes con leyes y reglamentos o normas y marcos de reconocidas organizaciones externas.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Los informes y estados financieros deben contener la información resultante de las transacciones efectuadas por la institución de conformidad a las normas establecidas para los registros contables y la preparación de información financiera.</p> <p><b>Considerará los niveles de precisión requeridos</b></p> <p>Art. 36 La Administración refleja el nivel de precisión y exactitud requeridas apropiado a las necesidades del usuario y basado en criterios establecidos por terceras partes en reporte no financieros.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> La administración debe definir en documento la información que ha de proporcionarse a terceros, de conformidad a los requerimientos de información y a las normas internas y externas relacionadas con el suministro de información.</p> <p><b>Reflejará las actividades de la entidad</b> Art. 37 El reporte externo refleja las transacciones y eventos subyacentes dentro de un rango de límites aceptables.</p> <p><b>Comentario:</b> El reporte que ha de presentarse ante terceros como por ejemplo, información no financiera requerida por organismos internacionales u otras entidades con las cuales se tiene compromiso de proporcionar información, debe reflejar la información requerida de conformidad a las normas establecidas para suministrarla.</p> <p><b>Objetivos de Reporte Interno.</b></p> <p><b>Reflejará las opciones de la Gerencia</b> Art. 38 El reporte interno proporcionará a la administración, la información precisa y completa sobre las decisiones de la gerencia y la información necesaria para manejar la entidad.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Todos los servidores de la institución, deberán proporcionar a la jefatura correspondiente, la información requerida en forma precisa y completa, a efecto de que sea útil para la toma de decisiones.</p> <p><b>Considerará el nivel de precisión requerido</b> Art. 39 La Administración reflejará el nivel de precisión y exactitud requeridos apropiado a las necesidades del usuario de conformidad a los objetivos de reporte no financiero y la materialidad dentro de los objetivos de reporte financiero.</p> <p><b>Comentario:</b> Para efectos de adecuada toma de decisiones, la información que se proporcione, deberá reunir requisitos de confiabilidad y en los casos de información financiera deberá considerarse los parámetros de materialidad establecida.</p> <p><b>Reflejará las actividades de la entidad</b> Art. 40 El reporte interno reflejará las transacciones y eventos subyacentes dentro de un rango de límites aceptables.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> La información que se entregue para la toma de decisiones, deberá revelar en forma objetiva las transacciones y demás eventos relacionados de conformidad a la normativa establecida para su elaboración.</p> <p><b>Objetivos de cumplimiento.</b></p> <p><b>Reflejará las leyes y regulaciones externas</b> Art. 41 Las leyes y reglamentos establecen normas mínimas de conducta que la entidad deberá integrar en sus objetivos de cumplimiento.</p> <p><b>Comentario:</b> Los objetivos que se determinen deberán estar acorde a la razón de ser institucional; y en cumplimiento a leyes, reglamentos y demás normativa aplicable.</p> <p><b>Considerará la tolerancia al riesgo</b> Art. 42 La Administración considerará los niveles aceptables de variación del riesgo con respecto al logro de los objetivos de cumplimiento.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> Tanto en la planificación estratégica como en la planificación operativa, deberá considerarse los niveles aceptables de variación del riesgo, lo cual podrá tomarse en cuenta para efectuar ajustes razonables en los planes, para el cumplimiento de los objetivos y metas.</p>	
<p><b>Estilo de Gestión</b> Art. 9 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.</p>	<p><b>PRINCIPIO 7: LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ LOS RIESGOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.</b></p> <p><b>Incluirá la entidad, subsidiaria, división, Unidad Operativa y Niveles Funcionales.</b> Art. 43 La Organización identificará y evaluará los riesgos de la entidad, subsidiaria, división, unidad operacional, y niveles funcionales pertinentes para el logro de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b> Toda institución del Estado deberá elaborar e implementar un sistema de administración de riesgos que le permita identificar los riesgos en cada unidad organizativa a efecto de aplicar acciones orientadas a minimizarlos para viabilizar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>En cuanto al riesgo, la diferencia radica en que en las NTCl emitidas en 2016, especifica que el Sistema de Administración de Riesgos que se implemente, debe considerar la participación de todos los servidores de la Institución, para asegurar que cada servidor en su puesto de trabajo, cumpla con las normas de evaluación de riesgos que le corresponden, las demás normas se mantienen.</p>



<p><b>Análisis de Riesgos Identificados</b>  Art. 17.- Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.</p> <p><b>Gestión de Riesgos</b>  Art. 18.- Analizadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deben decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.</p>	<p><b>Comentario:</b>  El Sistema de Administración de Riesgos que se implemente debe considerar la participación de todos los servidores de la Institución, para asegurar que cada servidor en su puesto de trabajo, cumpla con las normas de evaluación de riesgos que le corresponden.</p> <p><b>Estimará la importancia de los riesgos identificados.</b>  Art. 46 Los riesgos identificados serán analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.</p> <p><b>Comentario:</b>  Identificados los riesgos se debe valorar el impacto que pueden causar, a fin de realizar acciones tendientes a reducirlos.</p> <p><b>Determinará cómo responder a los riesgos.</b>  Art. 47 La evaluación de riesgos incluirá la consideración de cómo el riesgo debe ser manejado y si acepta evitar, reducir o compartir el riesgo.</p> <p><b>Comentario:</b></p>	
--	--	--

	<p>Identificado y analizado el riesgo, en el sistema de administración de riesgos que se determine, se debe considerar la respuesta al mismo y definir el nivel de riesgo aceptable, el nivel al que deberá reducirse o quiénes lo comparten.</p>	
<p><b>Identificación de Riesgos</b>  Art. 16.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p><b>PRINCIPIO 8: LA ORGANIZACIÓN CONSIDERARÁ LA POSIBILIDAD DE FRAUDE EN SU EVALUACIÓN DE RIESGOS.</b></p> <p><b>Considerará varios tipos de fraude.</b>  Art. 48.- La evaluación del fraude considera reportes fraudulentos, la posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en que pueden ocurrir fraude y mala conducta.</p> <p><b>Comentario:</b>  El sistema de administración de riesgos debe considerar la ocurrencia de fraudes y aplicar técnicas que permitan identificarlos a fin de tomar decisiones orientadas a dar cumplimiento a la normativa legal establecida para que las instancias que correspondan ejecuten los procedimientos legales que determinen su existencia y sanciones correspondientes.</p>	<p>Según las NTCI 2004 a través de la máxima autoridad y demás niveles de gerencia, se identifican los riesgos relevantes que impiden el logro de los objetivos, luego de ser identificados se analiza su grado de impacto y ocurrencia buscándose las posibles soluciones. Mientras que las NTCI 2016 considera más específicamente el fraude, ampliando así los tipos de fraude y todas aquellas diferentes formas en las que se puede realizar un fraude, considera el hacer del conocimiento del personal de la institución cuáles serán las sanciones aplicadas a aquel que se hallare relacionado a actividades fraudulentas. Evalúa así mismo el ambiente externo en lo referente al entorno regulatorio,</p>

	<p><b>Evaluará incentivos y presiones.</b>  Art. 49.- La evaluación del riesgo de fraude deberá considerar incentivos y presiones.</p> <p><b>Comentario:</b>  La normativa interna debe considerar y hacer del conocimiento de todo el personal las sanciones a quienes resulten relacionados con fraudes; y además se debe sensibilizar al personal sobre los beneficios de prestar sus servicios en la institución libre de fraudes.</p> <p><b>Evaluará oportunidades.</b>  Art. 50.- La evaluación del riesgo de fraude deberá considerar las oportunidades para adquisiciones, uso o disposición de bienes no autorizados, la alteración de los registros de reporte de la entidad, o el cometimiento de otros actos inapropiados.</p> <p><b>Comentario:</b>  En la normativa interna se debe enfatizar sobre las diferentes modalidades de fraudes y el daño potencial que representan a fin de crear una cultura de corrección libre de fraudes.</p>	<p>económico y físico en el cual opera la institución, además evalúa los posibles cambios en el liderazgo.</p>
--	--	--

	<p><b>Evalúa las actitudes y racionalizaciones.</b>  Art. 51.- La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la administración y otro personal de la institución pueden participar o justificar acciones inapropiadas.</p> <p><b>Comentario:</b>  La normativa interna debe considerar los riesgos que representan las acciones inapropiadas del personal en hechos que afectan a la institución en su imagen, sus bienes o en su información. Al identificar dichos riesgos se debe normar las sanciones que correspondan al cometimiento de dichas acciones.</p>	
<p><b>Análisis de Riesgos Identificados</b>  Art. 17.- Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.</p>	<p><b>PRINCIPIO 9: LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ CAMBIOS IMPORTANTES QUE PODRÍAN AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.</b></p> <p><b>Evaluará los cambios en el entorno externo.</b>  Art. 52.- El proceso de identificación de riesgos deberá considerar los cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el cual opera la entidad.</p>	

<p><b>Gestión de Riesgos</b>  Art. 18.- Analizadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deben decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.</p>	<p><b>Comentario:</b>  El sistema de administración de riesgo que implemente la entidad, deberá considerar los cambios en el entorno que la afectan, como la emisión, reformas o derogación de leyes, decretos, reglamentos u otra normativa aplicable; así como también la inseguridad u otros hechos existentes en zonas aledañas a las instalaciones de la institución.</p> <p><b>Evaluará los cambios en el modelo de la entidad.</b>  Art. 53.- La organización deberá considerar los impactos potenciales de las nuevas líneas de la entidad, composiciones alteradas dramáticamente sobre las actuales líneas de la entidad, operaciones comerciales adquiridas o diversificadas en el sistema de control interno, el rápido crecimiento, el cambio de dependencia de geografías extranjeras y las nuevas tecnologías.</p> <p><b>Comentario:</b>  La organización debe considerar los efectos que podrían causar, en el control interno, los cambios de políticas internas o externas, así como nuevas o mayores</p>	
--	---	--

	<p>demandas de la población sobre los servicios que presta la institución; y los efectos que podrían generar las nuevas tecnologías.</p> <p><b>Evaluación de los cambios en el liderazgo.</b>  Art. 54.- La organización deberá considerar los cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.</p> <p><b>Comentario:</b>  En las instituciones del Estado, es frecuente que existan cambios en la administración, ya sea por cambios en las políticas o cambios en la dirigencia institucional, por lo tanto en la evaluación de riesgos se debe considerar los efectos de dichos cambios en el sistema de control interno.</p>	
<p align="center"><b>CAPITULO III</b></p> <p align="center"><b>NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL</b></p>	<p align="center"><b>CAPÍTULO III</b></p> <p align="center"><b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b></p>	

<p><b>Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos.</b></p> <p>Art. 19.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.</p>	<p><b>PRINCIPIO 10: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A UN NIVEL ACEPTABLE.</b></p> <p><b>Integración con la evaluación de riesgos.</b></p> <p>Art. 55.- Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas que se tomen en cuenta, se lleven a cabo y mitiguen los riesgos.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Las actividades de control constituyen las normas que deben cumplirse para mitigar los riesgos identificados.</p>	<p>En este capítulo III las NTCI 2004 dicen que la máxima autoridad debe mantener documentadas, actualizadas y publicadas internamente todas aquellas políticas y procedimientos de control para cada una de las áreas de la institución, de igual forma lo establecen las NTCI 2016 pero además de eso hacen énfasis en la mitigación de los riesgos, en la realización de variedad de actividades de control y en que niveles de la institución se aplicaran, también considera la segregación de las funciones incompatibles.</p>
--	---	--

<p><b>Actividades de Control</b> Art. 20.- Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.</p>	<p><b>Considerará los factores específicos de la entidad.</b> Art. 56.- La Administración debe considerar cómo el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización afectan a la selección y desarrollo de las actividades de control.</p> <p><b>Comentario:</b> Para la elaboración e implementación de las actividades de control, la administración debe considerar el efecto del entorno, así como la complejidad, la naturaleza y alcance de sus operaciones; y las características específicas de su organización.</p>	
<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos de Autorización y Aprobación</b> Art. 21.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la Institución.</p>	<p><b>Determina los procesos empresariales relevantes.</b> Art. 57.- La Administración determina qué procesos relevantes de la entidad requieren actividades de control.</p> <p><b>Comentario:</b> La Administración, debe determinar las actividades de control considerando prioritariamente los procesos relevantes de la razón de ser institucional.</p>	

<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos sobre Activos</b></p> <p>Art. 22.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables.</p>	<p><b>Evaluará una variedad de tipos de actividades de control.</b></p> <p>Art. 58.- Las actividades de control deben incluir una amplia gama y variedad de controles y pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto los controles manuales como automatizados, así como controles de prevención y detección.</p> <p><b>Comentario:</b> Las actividades de control para mitigar los riesgos son diversas, y se podrán aplicar controles automatizados y/o manuales, dependiendo de la disponibilidad de recursos para ejecutarlos y según las circunstancias si son de prevención y/o detección.</p>	
<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros.</b></p> <p>Art. 23.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que</p>	<p><b>Considerará en qué nivel se aplican las actividades.</b></p> <p>Art. 59.- La Administración debe considerar las actividades de control en los distintos niveles de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b> Las actividades de control para mitigar los riesgos, deben ser aplicados a todas las</p>	

<p>se realicen en la Institución. Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos.</p>	<p>unidades organizativas de la institución, según la naturaleza de las mismas.</p> <p><b>Tomará en cuenta la segregación de funciones.</b>  Art. 60.- La Administración debe segregar las funciones incompatibles y donde dicha segregación no es práctica la administración deberá seleccionar y desarrollar actividades de control alternativas.</p> <p><b>Comentario:</b>  Las funciones de autorización, custodia, registro y pago deben separarse; y si por falta de recursos materiales o humanos no es posible, se aplicarán actividades alternativas de control.</p>	
	<p><b>PRINCIPIO 11: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONARÁ Y DESARROLLARÁ ACTIVIDADES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA PARA APOYAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.</b></p> <p><b>Determinará la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de la</b></p>	<p>Uno de los aspectos en los que las NTCI 2016 hacen gran énfasis es el</p>

<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos sobre Conciliación Periódica de Registros.</b></p> <p>Art. 24.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre la conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones.</p>	<p><b>institución y los controles generales de tecnología.</b></p> <p>Art. 61.- La Administración debe atender y determinar la dependencia y vinculación entre los procesos de la institución, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Las actividades de control comprenderán las relacionadas al control de los sistemas informáticos y los controles internos para el uso de la tecnología. Para cumplir con esta norma, se deberá elaborar un instrumento que deberá ser autorizado por la máxima autoridad, para especificar el control de los sistemas informáticos, incluyendo el uso y cuidado de los equipos, así como la salvaguarda de la información.</p>	<p>apoyarse de nuevas tecnologías para el logro y cumplimiento de los objetivos, para lo que delega a la administración para que esta establezca controles con el fin de garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de los procesos tecnológicos mientras que la NTCI 2004 solamente habla sobre la definición de Políticas y Procedimientos de los Controles Generales de los Sistemas de Información.</p>
<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos sobre Rotación de Personal.</b></p> <p>Art. 25.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.</p>	<p><b>Se establecerán actividades relevantes de control sobre la infraestructura de tecnología.</b></p> <p>Art. 62.- La Administración deberá seleccionar y desarrollar actividades de control sobre la estructura tecnológica, las cuales serán diseñadas e implementadas para ayudar a garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de los procesos tecnológicos.</p>	

	<p><b>Comentario:</b> Las actividades de control relacionadas a la estructura tecnológica deberán orientarse a garantizar la seguridad, mantenimiento, veracidad de la información y asegurar el adecuado funcionamiento de los procesos tecnológicos.</p> <p><b>Se establecerán actividades relevantes de control al proceso de gestión de seguridad pertinentes.</b> Art. 63.- Las Jefaturas deberán seleccionar y desarrollar actividades de control que se han diseñado e implementado para restringir los derechos de acceso a la tecnología a usuarios autorizados de acuerdo a sus responsabilidades laborales y para proteger los activos de la Municipalidad de amenazas externas.</p> <p><b>Comentario:</b> Las actividades de control, incluirán normas relacionadas a restringir los accesos a los equipos informáticos, únicamente a quienes se les autorice para el desempeño de sus funciones, a fin de asegurar la salvaguarda de la información.</p>	
--	---	--

	<p><b>Se establecerán actividades relevantes de control para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.</b></p> <p>Art. 64.- La Administración deberá seleccionar y desarrollar actividades de control sobre adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para lograr los objetivos de la Administración.</p> <p><b>Comentario:</b> A efecto de asegurar la disponibilidad de la información para la oportuna toma de decisiones, se desarrollarán actividades de control orientadas a la adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas y equipos informáticos.</p>	
<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos sobre Garantías o Caucciones</b></p> <p>Art. 26.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las</p>	<p><b>PRINCIPIO 12: LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTARÁ ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.</b></p> <p><b>Se establecerán políticas y procedimientos para permitir la implementación de directrices de la Administración.</b></p>	<p>Las NTCI 2016 hacen énfasis en implementar políticas y procedimientos para las diferentes actividades de control, así como establecer responsabilidades y rendición de</p>

<p>políticas y procedimientos en materia de garantías, considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones.</p> <p><b>Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles Generales de los Sistemas de Información.</b></p> <p>Art. 27.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información.</p>	<p>Art. 65.- La Administración debe establecer las actividades de control que se integran en los procesos establecidos y en las actividades diarias de los empleados a través de políticas que establezcan las expectativas y los procedimientos pertinentes que especifiquen acciones.</p> <p><b>Comentario:</b> Las actividades de control se establecerán en todos los procesos y actividades que realizan todos los servidores de la institución, las cuales se establecerán en las Normas técnicas de control interno específicas o en otros instrumentos normativos.</p> <p><b>Establecerán la responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.</b></p> <p>Art. 66.- La Administración deberá establecer la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la gerencia u otro personal designado, de la unidad organizativa o función en la que los riesgos relevantes residen.</p> <p><b>Comentario:</b></p>	<p>cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos, tomando acciones correctivas cuando sea</p>
--	--	---

<p><b>Definición de Políticas y Procedimientos de los Controles de Aplicación</b></p> <p>Art. 28.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.</p>	<p>Cada unidad organizativa debe informar a su jefatura sobre actividades de control que se ejecutan para mitigar los riesgos y los resultados de tales actividades.</p> <p><b>Se realizará en forma oportuna.</b></p> <p>Art. 67.- El personal responsable realizará actividades de control de manera oportuna de acuerdo a lo definido en las políticas y procedimientos.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>En las Normas Técnicas de Control Interno Específicas o en otro instrumento normativo, se deberá definir la oportunidad con la cual se deben ejecutar las actividades de control especificando plazos para su realización.</p> <p><b>Se tomará acción correctiva.</b></p> <p>Art. 68.- El personal responsable deberá investigar y actuar sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Como resultado de la ejecución de actividades de control se podrán identificar</p>	
--	--	--

	<p>asuntos que merezcan mayor investigación o análisis a fin de determinar las acciones correctivas o preventivas que deban aplicarse.</p> <p><b>Se llevará a cabo con personal competente.</b></p> <p>Art. 69.- Personal competente con suficiente autoridad realizarán actividades de control con diligencia y enfoque continuo.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>Todas las jefaturas deben realizar actividades de control y asegurarse que en su unidad organizativa se cumplan las Normas de Control Interno Específicas aplicables a fin de que el control se mantenga en forma permanente.</p> <p><b>Se reevaluarán políticas y procedimientos.</b></p> <p>Art. 70.- La gerencia revisará periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualizará cuando sea necesario.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> La gerencia debe asegurarse periódicamente, que se estén aplicando las actividades de control, y considerar hechos relevantes que pudieran representar riesgos para la institución, a efecto de actualizar la normativa si fuere necesario, a fin de reducir los riesgos.</p>	
	<p><b>PRINCIPIO 13: LA ORGANIZACIÓN OBTENDRÁ Y/O UTILIZARÁ INFORMACIÓN RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE OTROS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.</b></p> <p><b>Identificará los requisitos de información.</b> Art. 71.- Debe existir un proceso para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el logro de los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b> Considerando que el Control Interno, tiene como propósito el logro de los objetivos de la entidad, en la aplicación de las actividades de control, se identifica</p>	<p>Uno de los aspectos en los que las NTCI 2016 hace referencia y la NTCI 2004 no, es en cuanto a la utilización de información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de otros componentes de control interno, siendo estos el de captar fuentes internas y externas de datos, mantener siempre la calidad de la información y además considerar los costos y beneficios de datos y información recibida, verificando que esta esté orientada al cumplimiento de los objetivos.</p>

	<p>información que es útil para el funcionamiento del ambiente de control, de la valoración de riesgos, comunicaciones y monitoreo. Ejemplo: si al aplicar actividades de control en los expedientes de personal, se identifican algunos con información incompleta, existe el riesgo de toma de decisiones inadecuadas por falta de información relacionadas a las competencias del personal. Por lo tanto se debe comunicar al encargado de dichos expedientes a fin de que se corrija la deficiencia y además el jefe de recursos humanos debe realizar monitoreo a fin de asegurarse que la deficiencia se supere.</p> <p><b>Captura de fuentes internas y externas de datos.</b> Art. 72.- Los sistemas de información de captura de fuentes internas y externas de datos.</p> <p><b>Comentario:</b> Los sistemas de información deben considerar los procedimientos idóneos de captura de fuentes internas y externas de datos para asegurar la salvaguarda de la información.</p>	
--	--	--

	<p><b>Procesos de datos, tanto para entrar información.</b> Art. 73.- Sistemas de información, para procesar y transformar los datos de información pertinentes.</p> <p><b>Comentario:</b> Se deberá establecer en documento los procedimientos para procesar la información relevante a fin de asegurar su resguardo y disposición para la toma de decisiones</p> <p><b>Mantendrá la calidad a través del procesamiento.</b> Art. 74.- Los sistemas de información deben producir información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información debe ser revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.</p> <p><b>Comentario:</b> La información que se genere debe ser confiable para apoyar la toma de decisiones tanto a nivel de la alta dirección como en cada unidad organizativa.</p>	
--	--	--

	<p><b>Se deben considerar los costos y beneficios.</b></p> <p>Art. 75.- La naturaleza, cantidad y precisión de los datos comunicados deben ser proporcionales y apoyar el logro de los objetivos.</p> <p><b>Comentario:</b></p> <p>La información que se genere debe ser de conformidad a los hechos reales que han de comunicarse, considerando su veracidad y oportunidad para apoyar el logro de los objetivos.</p>	
<p><b>CAPITULO IV NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p><b>CAPÍTULO IV SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b></p>	
	<p><b>PRINCIPIO 14: LA ORGANIZACIÓN COMUNICARÁ LA INFORMACIÓN INTERNAMENTE, INCLUIDOS LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES QUE SON NECESARIOS PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO.</b></p>	<p>En este capítulo VI las NTCI 2004 señalan que los sistemas de información deben ser acordes al plan estratégico y los objetivos</p>

<p><b>Adecuación de los Sistemas de Información y Comunicación</b>  Art. 29.- Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.</p> <p><b>Proceso de Identificación, Registro y Recuperación de la Información</b>  Art. 30.- Las Instituciones deben diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran.</p>	<p><b>Comunicará la información de Control interno</b>  Art. 76.- Existe un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.</p> <p><b>Comentario:</b>  Es muy importante que las Normas de Control Interno Específicas que elabore la entidad, sean divulgadas a todo el personal, a fin de lograr su conocimiento para facilitar su cumplimiento.</p> <p><b>Se comunicará con el consejo directivo.</b>  Art. 77.- Debe existir comunicación entre la Administración y el Consejo Directivo para que ambos tengan la información necesaria para cumplir sus funciones con respecto a los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Comentario:</b>  La máxima autoridad y demás jefaturas deben girar las instrucciones para obtener información que les permita la toma de decisiones en forma oportuna. Por su parte todos los servidores de la institución</p>	<p>institucionales, además deben asegurar que la información que se procesa es confiable, oportuna y suficiente, en las NTCI 2016 se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno, se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes, así como también se hace énfasis el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información, además se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.</p>
--	---	---

	<p>deberán proporcionar la información en la forma y tiempo requeridos.</p> <p><b>Proporcionará líneas de comunicación independiente.</b>  Art. 78.- Canales de comunicación independientes, tales como líneas de denuncia, estarán instaladas y serán mecanismos para permitir comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces.</p> <p><b>Comentario:</b>  Para el cumplimiento de esta norma, toda entidad del Estado deberá cumplir con lo dispuesto en la Ley de Acceso a la Información Pública, con el adecuado funcionamiento de la Unidad de Acceso a la Información, así como también una Unidad de Participación Ciudadana, mediante la cual sea posible recibir denuncias de la población, las cuales serán atendidas para mejorar la gestión institucional.</p> <p><b>Seleccionará métodos relevantes de comunicación.</b>  Art. 79.- El método de la comunicación deberá considerar el tiempo, la audiencia y la naturaleza de la información.</p>	
--	--	--

	<p><b>Comentario:</b> Se deben definir los canales apropiados para transmitir la comunicación, considerando que la misma se facilite en forma oportuna, los destinatarios y la naturaleza de la información</p>	
<p><b>Características de la Información</b> Art. 31.- Cada Institución deberá asegurar que la información que procesa es confiable, oportuna, suficiente y pertinente.</p>	<p><b>PRINCIPIO 15:</b> <b>LA ORGANIZACIÓN SE COMUNICARÁ CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS SOBRE LOS ASPECTOS CLAVE QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.</b></p> <p><b>Se comunicará a los grupos de interés externos.</b> Art. 80.- Se deben establecer procedimientos para comunicar información pertinente y oportuna a los grupos de interés externos incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes y otros interesados.</p> <p><b>Comentario:</b> Se deben normar los procedimientos de comunicación externa a personas naturales</p>	

<p><b>Efectiva Comunicación de la Información</b>  Art. 32.- La información debe ser comunicada al usuario, interno y externo, que la necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus competencias.</p> <p><b>Archivo Institucional</b>  Art. 33.- La Institución deberá contar con un archivo institucional para preservar la información, en virtud de su utilidad y de requerimientos jurídicos y técnicos.</p>	<p>o jurídicas relacionadas con la Institución; entre ellas, instituciones del Gobierno Central, Órgano Judicial, Órgano Legislativo, entidades contraloras, municipalidades, ONG's, proveedores, clientes y otros interesados.</p> <p><b>Permitirá comunicaciones entrantes.</b>  Art. 81.- Canales abiertos de comunicación permitirán la contribución de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos reguladores, analistas financieros y otros proporcionando a la Administración y el Consejo Directivo, información relevante.</p> <p><b>Comentario:</b>  Se debe normar la recepción de información relevante proveniente de ciudadanos, proveedores, y otras personas naturales o jurídicas.</p> <p><b>Se comunicará con la Máxima Autoridad.</b>  Art. 82.- Información relevante resultante de evaluaciones llevadas a cabo por personal externo se comunicará a la Máxima Autoridad.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> La información relevante generada en procesos de evaluaciones externas se deberá comunicar oportunamente a la máxima autoridad para la toma de decisiones.</p> <p><b>Proporcionará líneas de comunicación independientes.</b> Art. 83.- Deberán instalarse Canales de comunicación independientes, tales como líneas de denuncia, y servirán como mecanismos a pruebas infalibles para permitir comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces.</p> <p><b>Comentario:</b> Se debe normar la participación ciudadana, a efecto de que la información obtenida por este medio administre con la debida confidencialidad, y que la misma sea útil para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p><b>Seleccionará métodos relevantes de comunicación.</b> Art. 84.- El método de comunicación deberá considerar el tiempo, la audiencia y la naturaleza de la comunicación y las</p>	
--	--	--

	<p>expectativas y requerimientos legales, regulatorios y fiduciarios.</p> <p><b>Comentario:</b> Los métodos de comunicación que se determinen, deben considerar la oportunidad, los destinatarios, las necesidades de información, ya sea de tipo financiero, legal, técnico, a fin de que la misma sea entregada en el momento que se requiere para la toma de decisiones</p>	
<p><b>CAPITULO V NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO</b></p>	<p><b>CAPITULO V SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL-MONITOREO</b></p>	
<p><b>Monitoreo sobre la marcha</b> Art. 34.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de</p>	<p><b>PRINCIPIO 16: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONARÁ, DESARROLLARÁ Y REALIZARÁ EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y EN FUNCIONAMIENTO.</b></p> <p><b>Considerará una combinación de evaluaciones permanentes y separadas.</b> Art. 85.- La Administración incluirá un balance de evaluaciones permanentes y separadas.</p>	<p>En este capítulo, las diferencias encontradas consisten en que el proceso de evaluación de las operaciones se realizará bajo la filosofía “ongoing” que implica un monitoreo en tiempo real, que implica que la máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones. Mientras en las NTCI 2016 la administración realizara las evaluaciones de forma permanente y separadas.</p>

<p>control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.</p> <p><b>Monitoreo mediante autoevaluación del sistema de control interno</b>  Art. 35.- Los niveles gerenciales y de jefatura responsables de una unidad o proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.</p> <p><b>Evaluaciones separadas</b>  Art. 36.- La unidad de auditoría interna, la Corte de Cuentas, las Firmas Privada de Auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional.</p>	<p><b>Comentario:</b>  El control interno deberá evaluarse tanto por parte de la misma administración, como por auditoría interna, la Corte de Cuentas de la República y otras entidades auditoras.</p> <p><b>Considerará la velocidad del cambio.</b>  Art. 86.- La Administración considerará la velocidad de los cambios en los procesos al momento de seleccionar y desarrollar evaluaciones permanentes y separadas.</p> <p><b>Comentario:</b>  Considerando que los procesos son cambiantes, las Normas de Control Interno Específicas son objeto de actualizaciones, por lo tanto, las evaluaciones permanentes y separadas que se practiquen se harán de conformidad a las normas vigentes.</p> <p><b>Establecerá una comprensión básica.</b>  Art. 87.- El diseño y el estado actual de un sistema de control interno se utilizarán para establecer una línea de base para evaluaciones permanentes y separadas.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Las evaluaciones del control interno se realizarán de conformidad a las Normas Técnicas de Control Interno que hayan sido aprobadas por la máxima autoridad</p> <p><b>Utilizará personal experto.</b> Art. 88.- Los evaluados que realizan evaluaciones permanentes e individuales tendrán conocimientos suficientes para entender lo que se está evaluando.</p> <p><b>Comentario:</b> Para efectuar evaluaciones del sistema de control interno, será necesario que los evaluadores posean los conocimientos suficientes del control interno implementado, así como de las técnicas que se utilicen para la evaluación.</p> <p><b>Se integrará con los procesos de la entidad.</b> Art. 89.- Las evaluaciones permanentes deberán incorporarse a los procesos de la entidad y se adaptarán a las condiciones cambiantes.</p>	
--	---	--

	<p><b>Comentario:</b> Las evaluaciones del control interno a los procesos de la entidad, deberán efectuarse considerando las actualizaciones de las Normas de Control Interno Específicas conforme a los cambios en los procesos institucionales.</p> <p><b>Se ajustará el alcance y la frecuencia.</b> Art. 90.- La Administración varía el alcance y la frecuencia de las evaluaciones individuales en función de los riesgos.</p> <p><b>Comentario:</b> Las evaluaciones del control interno deberán efectuarse considerando los riesgos identificados a efecto de presentar propuestas de mejoras en el control interno.</p> <p><b>Se evaluará objetivamente.</b> Art. 91.- Evaluaciones individuales deberán realizarse periódicamente para proporcionar retroalimentación objetiva.</p> <p><b>Comentario:</b> Es importante que en cada puesto de trabajo se efectúen evaluaciones periódicas a fin de conocer los hechos que originan debilidades de control interno para aplicar</p>	
--	--	--

	<p>actividades de control orientadas a superar dichas debilidades.</p>	
<p><b>Comunicación de los resultados del monitoreo</b>  Art. 37.- Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a los niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda.</p>	<p><b>PRINCIPIO 17: LA ORGANIZACIÓN EVALUARÁ Y COMUNICARÁ LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA OPORTUNA A LAS PARTES RESPONSABLES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.</b></p> <p><b>Evaluará los resultados.</b>  Art. 92.- La Administración o la Máxima Autoridad, según corresponda evaluará los resultados de las evaluaciones permanentes e independientes.</p> <p><b>Comentario:</b>  La Máxima Autoridad, o a quien delegue, deberá evaluar los resultados de las evaluaciones que realice la Unidad de Auditoría Interna, a efecto de tomar decisiones para mejorar el sistema de control interno</p>	<p>En el sentido de la comunicación de los resultados de los monitoreos efectuados, los hallazgos encontrados, la NTCI 2004 delega únicamente a la máxima autoridad el realizar las respectivas correcciones, ya que la comunicación es de manera ascendente, en las NTCI 2016, la corrección de los hallazgos las realizará el funcionario encargado de la unidad, pero siempre serán comunicadas a la máxima autoridad,</p>

	<p><b>Se comunicará deficiencias.</b> Art. 93.- Las deficiencias serán comunicadas a las partes responsables de tomar acciones correctivas, a la alta dirección y Máxima autoridad según el caso.</p> <p><b>Comentario:</b> Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunicarán a los servidores relacionados y a la Máxima Autoridad.</p> <p><b>Deberá monitorear las acciones correctivas.</b> Art. 94.- La Administración hará seguimiento para verificar si las deficiencias se corrigen de manera oportuna.</p> <p><b>Comentario:</b> Cada jefatura de la Administración, hará seguimiento a los resultados de las evaluaciones de control interno a fin de realizar acciones eficaces y efectivas para corregir las debilidades de control interno identificadas.</p>	
--	---	--

<p style="text-align: center;"><b>CAPITULO VI DISPOSICIONES FINALES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CAPITULO VI DISPOSICIONES FINALES</b></p>	
<p><b>Revisión e Interpretación</b> Art. 38 La revisión e interpretación de las Normas Técnicas de Control Interno contenidas en el presente Decreto, compete a la Corte, en su condición de Organismo Rector del Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública.</p> <p><b>Obligación de Elaborar, aprobar y Publicar</b> Art. 39 Con base en las presentes normas, cada Institución elaborará un proyecto de normas específicas para su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares, para lo cual contará con un plazo no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente Decreto. El proyecto deberá ser remitido a la Corte de Cuentas a efecto de que sea parte del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas para cada institución, que emita esta Corte.</p>	<p><b>Revisión e interpretación.</b> Art.95 La revisión e interpretación de las Normas Técnicas de Control Interno contenidas en el presente Decreto, compete a la Corte, en su condición de Organismo Rector del Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública.</p> <p><b>Obligación de Elaborar, aprobar y Publicar</b> Art. 96 Con base en las presentes normas, cada Institución elaborará, aprobará y publicará en el Diario Oficial sus normas específicas para su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares, para lo cual contará con un plazo no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente Decreto.</p> <p><b>Sin Efecto</b> Art. 97 Se deja sin efecto el decreto número cuatro de fecha catorce de septiembre del dos mil cuatro emitido por la Corte de Cuentas de la República.</p>	<p>Las diferencias en este capítulo es que el decreto número 18 de las NTCI 2016 no cuenta con un glosario de palabras, mientras que las NTCI 2004 si, además en las disposiciones finales de las NTCI 2016 establece que se deja sin efecto las NTCI 2004.</p>

<p><b>Glosario</b> Art.40 El glosario de términos de las presentes Normas Técnicas de Control Interno, es parte integrante del presente Decreto.</p>	<p><b>Entrada en Vigencia</b> Art. 98 El presente Decreto entrará en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial.</p>	
--	--	--

## **6.2 PROPUESTA DE ACTUALIZACION DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI, CON BASE AL REGLAMENTO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, EMITIDO POR LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR.**

La propuesta de actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Alcaldía Municipal de Sesori, surge con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de La Republica de El Salvador, mediante Decreto Numero 18, Diario Oficial Numero 165, Tomo 412, de fecha 07 de septiembre de dos mil dieciséis, en dicho Reglamento en el artículo 96, establece que, con base a las Normas de Control Interno emitidas, cada Institución elaborará, aprobará y publicará en el Diario Oficial sus Normas específicas para su Sistema de Control Interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares.

Además, la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, en los considerando del Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno emitido en septiembre de dos mil dieciséis, establece que el reglamento de Control Interno emitido según decreto N° 4, de fecha catorce de septiembre de dos mil cuatro, publicado en el Diario Oficial N° 180, Tomo 364 del 29 de septiembre de 2004, vigente a partir del 29 de octubre del mismo año, contiene aspectos que no son coincidentes con técnicas actuales de control interno.

De igual forma, en mayo de 2013 el Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway - COSO, publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno, debido a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones, por lo que la de Corte de Cuentas considero necesario actualizar las Normas Técnicas de Control Interno emitidas en el año 2004.

Asimismo, se espera que los nuevos enfoques de técnicas de Control Interno, constituyan una herramienta para que el Concejo Municipal y jefaturas de la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Sesori, puedan implementar un Sistema de Control Interno efectivo y en pro de la mejora continua, para poder enfrentarse a los rápidos cambios de hoy en día y que además garantice el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional, pues un Sistema de Control Interno adecuado, a las necesidades, naturaleza y características particulares de la Alcaldía, permitirá evaluar de forma periódica y efectiva todos aquellos factores de riesgo relevantes, tanto internos como externos que podrían limitar el logro y cumplimiento de los objetivos.

# **PROPUESTA DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI, AÑO 2017.**

## **CAPITULO PRELIMINAR**

### **Ámbito de aplicación.**

Art. 1.- Las Normas Técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Alcaldía Municipal de Sesori, aplicable con carácter obligatorio, al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

### **Definición del Sistema de Control Interno.**

Art. 2.- Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

### **Objetivos del Sistema de Control Interno.**

Art. 3.- El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Municipalidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
- c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

### **Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno.**

Art. 4.- Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: entorno de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.

### **Responsables del Sistema de Control Interno.**

Art. 5.- La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, corresponde al Concejo Municipal y jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

### **Seguridad razonable**

Art. 6.- El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

## **CAPITULO I**

### **NORMAS RELATIVAS AL ENTORNO DE CONTROL**

#### **PRINCIPIO 1: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI DEMOSTRARÁ COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS**

##### **Compromiso con los Principios y valores Éticos**

Art. 7.- El Concejo Municipal y las Jefaturas en todos los niveles de la institución, demostrarán a través de sus decisiones, acciones y comportamiento, la importancia de la Integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

##### **Establecimiento de estándares de conducta.**

Art. 8.- Las expectativas del Concejo Municipal y Jefaturas con respecto a la integridad y los valores éticos serán definidos en los estándares de conducta de la Municipalidad y entendidos en todos los niveles de la institución y por los proveedores de servicio externos y los socios de negocios.

##### **Evaluación de la adherencia a estándares de conducta.**

Art. 9.- El Concejo Municipal y Jefaturas de la institución deberán establecer procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados en relación con los estándares de conducta esperados de la Municipalidad.

##### **Abordará y decidirá sobre desviaciones en forma oportuna.**

Art. 10.- El Concejo Municipal y jefaturas deberán abordar y decidir sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la institución serán identificadas y corregidas en forma oportuna y adecuada.

#### **PRINCIPIO 2: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI EJERCERÁ RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN**

##### **Establecerá las responsabilidades de supervisión de la dirección.**

Art. 11.- El Concejo Municipal identificará y aceptará su responsabilidad de supervisión en relación con las necesidades y expectativas establecidas.

##### **Aplicará experiencia relevante.**

Art. 12.- El Concejo Municipal definirá, mantendrá y periódicamente evaluará las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros, podrá hacer sondeos en las Jefaturas y tomar acciones adecuadas.

Art. 13.- El Concejo Municipal podrá conservar o delegar las responsabilidades de supervisión.

**Operará de manera independiente.**

Art. 14.- El Concejo Municipal tendrá independencia en evaluaciones y toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Ejercerá supervisión sobre el Sistema de Control Interno.**

Art. 15.- El Concejo Municipal conservará la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de las jefaturas de la institución.

Supervisión del sistema de Control Interno - Componentes.

- a) Entorno de Control: establecerá normas relacionadas a la integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas.
- b) Evaluación de Riesgos: Supervisará las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.
- c) Actividades de Control: proveerá supervisión a las Jefaturas en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.
- d) Información y Comunicación: analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- e) Actividades de Supervisión: evaluará y supervisará la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y mejoramiento de las deficiencias de las Jefaturas.

**PRINCIPIO 3: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI ESTABLECERÁ ESTRUCTURA, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

**Considera todas las estructuras de la Municipalidad.**

Art. 16.- Las jefaturas y el Concejo Municipal deben considerar las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.

### **Establecerá líneas de reporte.**

Art. 17.- Las Jefaturas diseñarán y evaluarán las líneas de reporte para cada estructura de la institución a efecto de permitir la ejecución de autoridad, responsabilidad y el flujo de información para realizar las actividades de la entidad.

### **Definirá, asignará y delimitará autoridades y responsabilidades.**

Art. 18.- Las Jefaturas y el Concejo Municipal, delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la institución:

- a) Concejo Municipal: mantiene la autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de las jefaturas y las limitaciones de autoridades y responsabilidades asignadas, establece instrucciones, guías, y control habilitando a las jefaturas y demás personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.
- b) Jefaturas: guían y facilitan la ejecución de las instrucciones del Concejo Municipal dentro de la institución y sus Unidades Administrativas.
- c) Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la institución, la información esperada y los flujos de comunicación, y las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos.
- d) Proveedores de servicios externos: cumplen con las expectativas de autoridad y responsabilidad definida por las jefaturas de la institución, de acuerdo a las condiciones establecidas para el suministro de los bienes o servicios contratados.

## **PRINCIPIO 4: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI DEMOSTRARÁ COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA**

### **Establecerá políticas y prácticas.**

Art. 19.- Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

### **Evaluará la competencia y direccionará las deficiencias.**

Art. 20.- El Concejo Municipal y las Jefaturas evaluarán la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actuará cuando sea necesario para hacer frente a las deficiencias.

**Atraerá, desarrollará y retendrá profesionales.**

Art. 21.- La institución provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

**Planeará y se preparará para sucesiones.**

Art. 22.- El Concejo Municipal desarrolla planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante de control interno.

**PRINCIPIO 5: EL CONCEJO MUNICIPAL Y LAS JEFATURAS HARÁN CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD**

**Harán cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.**

Art. 23.- Las Jefaturas y el Concejo Municipal establecerán los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementarán acciones correctivas cuando sea necesario.

**Establecerán medidas de desempeño, e incentivos.**

Art. 24.- Las Jefaturas y el Concejo Municipal establecerán medidas de desempeño e incentivos, apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la institución, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

**Evaluarán medidas de desempeño, incentivos para la relevancia en curso.**

Art. 25.- Las Jefaturas y el Concejo Municipal alinean incentivos con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.

**Considerarán exigencias para cumplimiento de objetivos.**

Art. 26.- Las jefaturas y el Concejo Municipal evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos así como asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.

**Evaluarán desempeño, incentivos o disciplina a los individuos**

Art. 27.- Las Jefaturas y el Concejo Municipal evaluarán el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporcionará incentivos o ejercerá acciones disciplinarias cuando sea apropiado.

## **CAPITULO II**

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### **PRINCIPIO 6: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI ESPECIFICARÁ OBJETIVOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

##### **Objetivos Operativos:**

##### **I. Reflejará las opciones del Concejo Municipal.**

Art. 28.- Los objetivos operacionales reflejarán las decisiones de la Administración acerca de la estructura, las consideraciones de la razón de ser institucional y el desempeño de la institución.

##### **II. Considerará la tolerancia al riesgo.**

Art. 29.- La Alcaldía a través de las diferentes Jefaturas deberá considerar los niveles aceptables de variación de riesgo en relación con el logro de los objetivos operacionales.

##### **III. Incluirá objetivos de desempeño operativo y financiero.**

Art. 30.- La Institución reflejará el nivel deseado de desempeño operacional y financiero de la Municipalidad dentro de los objetivos operativos.

##### **IV. Constituirá una base para administrar los recursos.**

Art. 31.- Las Jefaturas de cada una de las unidades de la institución, utilizarán objetivos de operaciones como la base para la asignación de los recursos necesarios para alcanzar el rendimiento operacional y financiero deseado.

##### **Objetivos de Reporte Financiero Externo.**

##### **I. Cumplirá con los estándares contables aplicables.**

Art. 32.- Los objetivos de Reporte Financiero serán consistentes con los principios de contabilidad adecuados y disponibles para la institución. Los principios contables seleccionados serán apropiados en las circunstancias.

##### **II. Considerará la materialidad.**

Art. 33.- La Jefatura de Contabilidad Gubernamental considerará la materialidad en la presentación de los estados financieros.

##### **III. Reflejará las actividades de la Municipalidad.**

Art. 34. El reporte externo reflejará las transacciones y eventos subyacentes para mostrar las características cualitativas y afirmaciones.

## **Objetivos de Reporte no Financiero Externo.**

### **I. Cumplirá con las normas y pautas externas establecidas.**

Art. 35.- La Jefatura en el área de su competencia, establecerá objetivos consistentes con leyes y reglamentos o normas y marcos de reconocidas organizaciones externas.

### **II. Considerará los niveles de precisión requeridos.**

Art. 36.- Las jefaturas reflejara el nivel de precisión y exactitud requeridas apropiado a las necesidades del usuario y basado en criterios establecidos por terceras partes en reporte no financieros.

### **III. Reflejará las actividades de la Municipalidad.**

Art. 37.- El reporte externo refleja las transacciones y eventos subyacentes dentro de un rango de límites aceptables.

## **Objetivos de Reporte Interno.**

### **I. Reflejará las opciones del Concejo Municipal.**

Art. 38.- El reporte interno proporcionará a las Jefaturas, la información precisa y completa sobre las decisiones del Concejo Municipal y la información necesaria para manejar la Municipalidad.

### **II. Considerará el nivel de precisión requerido.**

Art. 39.- Las Jefaturas reflejarán el nivel de precisión y exactitud requeridos apropiado a las necesidades del usuario de conformidad a los objetivos de reporte no financiero y la materialidad dentro de los objetivos de reporte financiero.

### **III. Reflejará las actividades de la Municipalidad.**

Art. 40.- El reporte interno reflejará las transacciones y eventos subyacentes dentro de un rango de límites aceptables.

## **Objetivos de cumplimiento.**

### **I. Reflejará las leyes y regulaciones externas.**

Art. 41.- Las leyes y reglamentos establecen normas mínimas de conducta que la Municipalidad deberá integrar en sus objetivos de cumplimiento.

### **II. Considerará la tolerancia al riesgo.**

Art. 42.- Las Jefaturas considerarán los niveles aceptables de variación del riesgo con respecto al logro de los objetivos de cumplimiento.

## **PRINCIPIO 7: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ LOS RIESGOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.**

### **Incluirá las Unidad Operativa y Niveles Funcionales.**

Art. 43.- La Institución identificará y evaluará los riesgos de la estructura organizativa de la Alcaldía, subsidiaria, división, unidad operacional, y niveles funcionales pertinentes para el logro de los objetivos.

### **Analizará los factores internos y externos.**

Art. 44.- La identificación del riesgo considera tanto los factores internos y externos y su impacto en el logro de los objetivos.

### **Involucrará a niveles adecuados de la Administración.**

Art. 45.- El Concejo Municipal pondrá en marcha mecanismos eficaces de evaluación de riesgos que incluyan los niveles adecuados de las Jefaturas de la Alcaldía.

### **Estimará la importancia de los riesgos identificados.**

Art. 46.- Los riesgos identificados serán analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.

### **Determinará cómo responder a los riesgos.**

Art. 47.- La evaluación de riesgos incluirá la consideración de cómo el riesgo debe ser manejado y si acepta evitar, reducir o compartir el riesgo.

## **PRINCIPIO 8: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI CONSIDERARÁ LA POSIBILIDAD DE FRAUDE EN SU EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

### **Considerará varios tipos de fraude.**

Art. 48.- La evaluación del fraude considera reportes fraudulentos, la posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en que pueden ocurrir fraude y mala conducta.

### **Evaluará incentivos y presiones.**

Art. 49.- La evaluación del riesgo de fraude deberá considerar incentivos y presiones.

### **Evaluará oportunidades.**

Art. 50.- La evaluación del riesgo de fraude deberá considerar las oportunidades para adquisiciones, uso o disposición de bienes no autorizados, la alteración de los registros de reporte de la Municipalidad, o el cometimiento de otros actos inapropiados.

### **Evalúa las actitudes y racionalizaciones.**

Art. 51.- La evaluación del riesgo de fraude considera cómo las Jefaturas y otro personal de la institución pueden participar o justificar acciones inapropiadas.

### **PRINCIPIO 9: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ CAMBIOS IMPORTANTES QUE PODRÍAN AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

#### **Evaluará los cambios en el entorno externo.**

Art. 52.- El proceso de identificación de riesgos deberá considerar los cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el cual opera la Municipalidad.

#### **Evaluará los cambios en el modelo de la Municipalidad.**

Art. 53.- La Institución deberá considerar los impactos potenciales de las nuevas líneas de la Municipalidad, composiciones alteradas dramáticamente sobre las actuales líneas de la institución, operaciones comerciales adquiridas o diversificadas en el sistema de control interno, el rápido crecimiento, el cambio de dependencia de geografías extranjeras y las nuevas tecnologías.

#### **Evaluación de los cambios en el liderazgo.**

Art. 54.- La Institución deberá considerar los cambios en la Jefaturas y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.

## **CAPÍTULO III**

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **PRINCIPIO 10: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A UN NIVEL ACEPTABLE.**

#### **Integración con la evaluación de riesgos.**

Art. 55.- Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas que se tomen en cuenta, se lleven a cabo y mitiguen los riesgos.

#### **Considerará los factores específicos de la Municipalidad.**

Art. 56.- Las Jefaturas deben considerar cómo el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización afectan a la selección y desarrollo de las actividades de control.

**Determina los procesos empresariales relevantes.**

Art. 57.- Las Jefaturas determinan qué procesos relevantes de la Municipalidad requieren actividades de control.

**Evaluará una variedad de tipos de actividades de control.**

Art. 58.- Las actividades de control deben incluir una amplia gama y variedad de controles y pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto los controles manuales como automatizados, así como controles de prevención y detección.

**Considerará en qué nivel se aplican las actividades.**

Art. 59.- Las Jefaturas deben considerar las actividades de control en los distintos niveles de la Municipalidad.

**Tomará en cuenta la segregación de funciones.**

Art. 60.- Las Jefaturas deben segregar las funciones incompatibles y donde dicha segregación no es práctica, deberán seleccionar y desarrollar actividades de control alternativas.

**PRINCIPIO 11: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONARÁ Y DESARROLLARÁ ACTIVIDADES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA PARA APOYAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**

**Determinará la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de la Municipalidad y los controles generales de tecnología.**

Art. 61.- Las Jefaturas deben atender y determinar la dependencia y vinculación entre los procesos de la Municipalidad, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.

**Se establecerán actividades relevantes de control sobre la infraestructura de tecnología.**

Art. 62.- Las Jefaturas deberán seleccionar y desarrollar actividades de control sobre la estructura tecnológica, las cuales serán diseñadas e implementadas para ayudar a garantizar la integridad, exactitud y disponibilidad de los procesos tecnológicos.

**Se establecerán actividades relevantes de control al proceso de gestión de seguridad pertinentes.**

Art. 63.- Las Jefaturas deberán seleccionar y desarrollar actividades de control que se han diseñado e implementado para restringir los derechos de acceso a la tecnología a usuarios autorizados de acuerdo a sus responsabilidades laborales y para proteger los activos de la Municipalidad de amenazas externas.

**Se establecerán actividades relevantes de control para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.**

Art. 64.- Las Jefaturas deberán seleccionar y desarrollar actividades de control sobre adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para lograr los objetivos de la Municipalidad.

**PRINCIPIO 12: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI IMPLEMENTARÁ ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

**Se establecerán políticas y procedimientos para permitir la implementación de directrices de las Jefaturas.**

Art. 65.- Las jefaturas deben establecer las actividades de control que se integran en los procesos establecidos y en las actividades diarias de los empleados a través de políticas que establezcan las expectativas y los procedimientos pertinentes que especifiquen acciones.

**Establecerán la responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.**

Art. 66.- Las Jefaturas deberá establecer la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con el Concejo Municipal u otro personal designado, de la unidad organizativa o función en la que los riesgos relevantes residen.

**Se realizará en forma oportuna.**

Art. 67.- El personal responsable realizará actividades de control de manera oportuna de acuerdo a lo definido en las políticas y procedimientos.

**Se tomará acción correctiva.**

Art. 68.- Las Jefaturas deberán investigar y actuar sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.

**Se llevará a cabo con personal competente.**

Art. 69.- Personal competente con suficiente autoridad realizarán actividades de control con diligencia y enfoque continuo.

**Se reevaluarán políticas y procedimientos.**

Art. 70.- El Concejo Municipal revisará periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualizará cuando sea necesario.

**PRINCIPIO 13: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI OBTENDRÁ Y/O UTILIZARÁ INFORMACIÓN RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE OTROS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.**

**Identificará los requisitos de información.**

Art. 71.- Debe existir un proceso para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el logro de los objetivos de la Municipalidad.

**Captura de fuentes internas y externas de datos.**

Art. 72.- Los sistemas de información deben considerar los procedimientos idóneos de captura de fuentes internas y externas de datos.

**Procesos de datos para entrar información.**

Art. 73.- Sistemas de información, para procesar y transformar los datos de información pertinentes.

**Mantendrá la calidad a través del procesamiento.**

Art. 74.- Los sistemas de información deben producir información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información debe ser revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.

**Se deben considerar los costos y beneficios.**

Art. 75.- La naturaleza, cantidad y precisión de los datos comunicados deben ser proporcionales y apoyar el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**PRINCIPIO 14: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI COMUNICARÁ LA INFORMACIÓN INTERNAMENTE, INCLUIDOS LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES QUE SON NECESARIOS PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO.**

**Comunicará la información de Control interno**

Art. 76.- Existe un proceso para comunicar la información necesaria para que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.

### **Se comunicará con el consejo municipal.**

Art. 77.- Debe existir comunicación entre la Jefaturas y el Concejo Municipal para que ambos tengan la información necesaria para cumplir sus funciones con respecto a los objetivos de la entidad.

### **Proporcionará líneas de comunicación independiente.**

Art. 78.- Canales de comunicación independientes, tales como líneas de denuncia, estarán instaladas y serán mecanismos para permitir comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces.

### **Seleccionará métodos relevantes de comunicación.**

Art. 79.- El método de la comunicación deberá considerar el tiempo, la audiencia y la naturaleza de la información.

## **PRINCIPIO 15: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SE COMUNICARÁ CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS SOBRE LOS ASPECTOS CLAVES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.**

### **Se comunicará a los grupos de interés externos.**

Art. 80.- Se deben establecer procedimientos para comunicar información pertinente y oportuna a los grupos de interés externos incluyendo entes reguladores, usuarios y otros interesados.

### **Permitirá comunicaciones entrantes.**

Art. 81.- Canales abiertos de comunicación permitirán la contribución de usuarios, consumidores, proveedores, auditores externos reguladores, analistas financieros y otros proporcionando a las Jefaturas y el Consejo Municipal, información relevante.

### **Se comunicará con el Concejo Municipal**

Art. 82.- Información relevante resultante de evaluaciones llevadas a cabo por personal externo se comunicará a la Concejo Municipal.

### **Proporcionará líneas de comunicación independientes.**

Art. 83.- Deberán instalarse Canales de comunicación independientes, tales como líneas de denuncia, y servirán como mecanismos a pruebas infalibles para permitir comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficaces.

**Seleccionará métodos relevantes de comunicación.**

Art. 84.- El método de comunicación deberá considerar el tiempo, la audiencia y la naturaleza de la comunicación y las expectativas y requerimientos legales, regulatorios y fiduciarios.

**CAPITULO V**

**SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO**

**PRINCIPIO 16: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONARÁ, DESARROLLARÁ Y REALIZARÁ EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y EN FUNCIONAMIENTO.**

**Considerará una combinación de evaluaciones permanentes y separadas.**

Art. 85.- Las jefaturas incluirán un balance de evaluaciones permanentes y separadas.

**Considerará la velocidad del cambio.**

Art. 86.- Las Jefaturas considerarán la velocidad de los cambios en los procesos al momento de seleccionar y desarrollar evaluaciones permanentes y separadas.

**Establecerá una comprensión básica.**

Art. 87.- El diseño y el estado actual de un sistema de control interno se utilizarán para establecer una línea de base para evaluaciones permanentes y separadas.

**Utilizará personal experto.**

Art. 88.- El personal que realiza evaluaciones permanentes e individuales tendrán conocimientos suficientes para entender lo que se está evaluando.

**Se integrará con los procesos de la Municipalidad.**

Art. 89.- Las evaluaciones permanentes deberán incorporarse a los procesos de la Municipalidad y se adaptarán a las condiciones cambiantes.

**Se ajustará el alcance y la frecuencia.**

Art. 90.- Las Jefaturas varían el alcance y la frecuencia de las evaluaciones individuales en función de los riesgos.

**Se evaluará objetivamente.**

Art. 91.- Evaluaciones individuales deberán realizarse periódicamente para proporcionar retroalimentación objetiva.

**PRINCIPIO 17: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI EVALUARÁ Y COMUNICARÁ LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA OPORTUNA A LAS PARTES RESPONSABLES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.**

**Evaluará los resultados.**

Art. 92.- Las Jefaturas o el Concejo Municipal, según corresponda evaluará los resultados de las evaluaciones permanentes e independientes.

**Se comunicará deficiencias.**

Art. 93.- Las deficiencias serán comunicadas a las partes responsables de tomar acciones correctivas, al Concejo Municipal según el caso.

**Deberá monitorear las acciones correctivas.**

Art. 94.- Las Jefaturas harán seguimiento para verificar si las deficiencias se corrigen de manera oportuna.

## 6.3 APLICATIVO DE LAS NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI, AÑO 2017.

### CAPITULO I

#### NORMAS RELATIVAS AL ENTORNO DE CONTROL

#### **PRINCIPIO 1: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI DEMOSTRARÁ COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS**

##### **Compromiso con los Principios y valores Éticos**

Art. 7.- En el desempeño de sus funciones el Concejo Municipal y Jefaturas de toda la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Sesori, deben realizar las responsabilidades que se les hayan asignado con integridad y valores éticos, contribuyendo al cumplimiento de las políticas de control interno establecidas, pues deberán dar el ejemplo para con los demás empleados.

Los valores éticos sobre los cuales está fundada la Alcaldía Municipal son:

1. Honestidad
2. Responsabilidad
3. Paciencia
4. Amabilidad
5. Efectividad
6. Solidaridad
7. Transparencia
8. Disciplina
9. Respeto
10. Optimismo

##### **Responsable de la Ejecución:**

Concejo Municipal, Jefaturas de la estructura Organizativa y demás empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.

##### **Responsable de la Supervisión:**

Concejo Municipal.

### **Establecimiento de estándares de conducta.**

Art. 8.- El Concejo Municipal designara el diseño e implementación de Normas Éticas, que constituirán el marco por el cual se regirá la conducta de los empleados de la Alcaldía Municipal de Sesori.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefe de Recursos Humanos

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal

### **Evaluación de la adherencia a estándares de conducta.**

Art. 9.- Las Jefaturas que componen la estructura organizativa de la Alcaldía deben realizar periódicamente evaluaciones que permitan identificar si los empleados están cumpliendo con los estándares de conducta establecidos, de forma tal que puedan identificar de forma oportuna el incumplimiento de dichos estándares, para que puedan ser corregidos.

Por ejemplo a través de la observación y encuesta a los usuarios se puede evaluar el cumplimiento de los empleados al valor ético la Amabilidad, en cuanto al trato en el servicio que se le brinde al usuario.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de la Alcaldía Municipal.

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

### **Abordar y decidir sobre desviaciones en forma oportuna.**

Art. 10.- De los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas, el Concejo Municipal y Jefaturas deberán implementar medidas que permitan corregir las desviaciones si las hubiera.

Por ejemplo si se determinó que hay empleados que llegan después de la hora de entrada, la medida a implementar para evitar la desviación en el cumplimiento del valor ético disciplina sería instalar un marcador de huella digital.

El marco sancionatorio para corregir desviaciones debe estar regulado en Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Sesori.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de la Alcaldía Municipal.

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

## **PRINCIPIO 2: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI EJERCERÁ RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN.**

### **Establecer las responsabilidades de supervisión de la dirección.**

Art. 11.- El Concejo Municipal deberá evaluar si las jefaturas y demás personal poseen la idoneidad requerida para el desempeño de cada puesto de trabajo, por medio de sondeos en cada una de las áreas de la institución y con base a los resultados obtenidos, deberá tomar las decisiones correspondientes, las cuales deben ir encaminadas a la optimización de las habilidades y experiencia del capital humano, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

### **Responsable de la Ejecución**

Las diferentes Jefaturas de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal o a quien este designe.

### **Aplicar experiencia relevante.**

Arts. 12, 13.- El concejo Municipal deberá designar a cada una de las Jefaturas que verifiquen si el personal está dando cumplimiento con las funciones que le fueron asignadas por medio de sondeos y evaluaciones que permitan determinar desviaciones de manera preventiva.

Por ejemplo si se determinare deficiencias en la ejecución de las responsabilidades designas a los empleados por falta de la capacidad técnica, la medida sería implementar capacitaciones frecuentemente.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de la Alcaldía Municipal.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal o a quien este designe

### **Operar de manera independiente.**

Art. 14.- El Concejo Municipal como máxima autoridad de la Alcaldía Municipal, actuara de manera independiente en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la institución, para ello deberá hacer pruebas de cumplimiento por medio de la indagación u observación que permitan identificar si los objetivos se están cumpliendo o no.

La independencia radica en que el Concejo Municipal no necesitara la autorización de un ente externo para la implementación de medidas de control.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal

### **Responsable de la supervisión**

Unidad de Auditoría Interna.

### **Ejercer supervisión sobre el Sistema de Control Interno.**

Art. 15.- De acuerdo al artículo 5 del Reglamento de las NTCl emitido por la Corte de Cuentas es responsabilidad del Concejo Municipal y jefaturas en el área de su competencia institucional el diseño, implementación y conducción del Sistema de Control Interno, tomando en cuenta cada una de las áreas de la estructura organizativa de la Municipalidad, respecto a la supervisión, esta será ejercida por el Concejo Municipal y no podrá ser designada a nadie más.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas en el área de su competencia institucional.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

## **PRINCIPIO 3: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI ESTABLECERÁ ESTRUCTURA, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

### **Considerar todas las estructuras de la Municipalidad.**

Art. 16.- El Concejo Municipal y jefaturas deberán evaluar si la estructura organizativa actual incluye todas las áreas con las que cuenta la Alcaldía Municipal, de manera que si existen áreas que no forman parte de la estructura actual, deberán proceder a modificarla para incluir dichas áreas.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas en el área de su competencia

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal

### **Establecer líneas de reporte.**

Art. 17.- Cada una de las jefaturas en el área de su competencia evaluarán si los canales de comunicación fueron diseñados adecuadamente en la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Sessori, de manera que la información fluya por orden jerárquico.

En el manual de organización y funciones se encuentran escritos los canales de comunicación de la estructura organizativa implementados en la alcaldía.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y jefaturas en el área de su competencia institucional

### **Responsable de la supervisión**

Equipo Técnico de la Alcaldía Municipal de Sessori

### **Definir, asignar y delimitar autoridades y responsabilidades.**

Art. 18.- Para la delegación de autoridad y definición de responsabilidades, el Concejo Municipal y Jefaturas deberán apoyarse del Manual de Organización y Funciones, ya que en él se describen las responsabilidades de toda la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Sesori.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas

#### **Responsable de la supervisión**

Área de recursos Humanos

### **PRINCIPIO 4: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI DEMOSTRARÁ COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA**

#### **Establecer políticas y prácticas.**

Art. 19.- La Alcaldía Municipal de Sesori ya cuenta con el Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, el cual es un instrumento de carácter inductivo para facilitar la gestión institucional de la Alcaldía, pues expone las necesidades de capacitación identificadas para potenciar el trabajo individual y colectivo de los Funcionarios Municipales, sin embargo es necesario llevar a cabo una revisión periódica del Manual, de forma que sea una herramienta útil para el cumplimiento de los objetivos.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas en el área de su competencia institucional

#### **Responsable de la supervisión**

Equipo Técnico de la Alcaldía Municipal de Sesori

#### **Evaluar la competencia y direccionar las deficiencias.**

Art. 20.- Para evaluar la competencia del personal, el Concejo Municipal y Jefaturas, aplicaran lo descrito en el Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, el cual contiene entre otras cosas la identificación de necesidades de capacitación, las fuentes de necesidades de capacitación y técnicas y metodologías para identificar las necesidades de capacitación.

Para con los proveedores de servicios la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) deberá cumplir con las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones (UNAC).

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas en el área de su competencia institucional

### **Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos y la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones UNAC.

### **Atraer, desarrollar y retener profesionales.**

Art. 21.- Los planes de capacitación del personal de la Alcaldía Municipal de Sesori, se han de elaborar anualmente por parte de la unidad encargada de la administración de los recursos humanos o la persona designada por el Concejo Municipal, el cual estará basado en un diagnóstico previo, según lo establecido en el Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación, específicamente en el apartado de Pautas para Crear Plan Anual de Capacitación.

### **Responsable de la Ejecución**

Unidad encargada de la administración de los Recursos Humanos

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal

### **Planear y prepararse para sucesiones.**

Art. 22.- Como medida preventiva el concejo Municipal y Jefaturas por medio del Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación ha de propiciar y poner en marcha planes de Capacitación preventiva la cual estará orientada a prever los cambios que se producen en el personal, de forma tal que el retiro o cambio de personal designado en puestos importantes genere el impacto mínimo en el desempeño de las responsabilidades.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas.

### **Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos.

## **PRINCIPIO 5: EL CONCEJO MUNICIPAL Y LAS JEFATURAS HARÁN CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD**

### **Hará cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.**

Art. 23.- El Concejo Municipal y Jefaturas deberán auxiliarse del Manual Descriptor de Cargos y Categorías de la Alcaldía Municipal de Sesori para designar empleados que cumplan con los requisitos para desempeñarse en cada uno de los puestos de la estructura organizativa de la Alcaldía, pues el manual tiene el propósito de establecer las características del cargo en términos de idoneidad para poder realizar de manera adecuada lo que se requiere.

Además dicho manual deberá ser divulgado a cada uno de los empleados en el proceso inductivo.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas.

**Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos.

**Establecer medidas de desempeño, e incentivos.**

Art. 24.- Para la aplicación de medidas de desempeño el Concejo Municipal y Jefaturas deberán auxiliarse del Manual de Evaluación del Desempeño de la Alcaldía Municipal de Sesori, pues tiene el objetivo de organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad de Sesori, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas

**Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos

**Evaluar medidas de desempeño, incentivos para la relevancia en curso.**

Art. 25.- La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos dispuestos en el Manual de Evaluación del Desempeño de la Alcaldía Municipal de Sesori. No obstante, si durante ese período el Concejo Municipal o el jefe de Recursos Humanos reciben información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas

**Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos

**Consideran exigencias para cumplimiento de objetivos.**

Art. 26.- Las Jefaturas y el concejo municipal evaluarán del desempeño con el propósito de determinar si los empleados están contribuyendo al logro de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Sesori.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas

### **Responsable de la supervisión**

Jefe de Recursos Humanos

### **Evalúan el desempeño, incentivos o disciplina a los individuos**

Art. 27.- El Concejo Municipal y Jefaturas por medio del Reglamento Interno de la Alcaldía Municipal de Sesori, establecerán los estándares de conducta, que será el marco normativo que regule las relaciones entre los empleados y la Alcaldía Municipal.

Además deberá contener las sanciones a aplicar para aquellos empleados que incumplan con dichos estándares e incentivos para aquellos que lo cumplan.

### **Responsable de la Ejecución**

Equipo Técnico de la Alcaldía Municipal de Sesori

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal

## **CAPITULO II**

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### **PRINCIPIO 6: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI ESPECIFICARÁ OBJETIVOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

#### **Objetivos Operativos:**

##### **I. Refleja las opciones del Concejo Municipal.**

Art. 28.- Los objetivos operacionales serán un reflejo de las decisiones de la administración, los cuales deben estar orientados con respecto a la estructura, la razón de ser de la alcaldía y la utilización de mecanismos para evaluar y asegurar su cumplimiento.

Algunos de los objetivos de la Alcaldía son los siguientes:

- ✓ Desarrollar competencia en el Recurso Humano para la prestación de Servicios de Calidad.
- ✓ Desarrollar procesos integrales que permitan la fluidez de información entre las diferentes áreas institucionales.
- ✓ Conocer las diferentes necesidades que afectan a las Comunidades para la búsqueda de soluciones vitales o viables y oportunas.

### **Responsable de la Ejecución**

El Concejo Municipal y las diferentes Jefaturas de las áreas de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

## **II. Considera la tolerancia al riesgo.**

Art. 29.- Los Jefes o encargados de cada una de las áreas de la alcaldía, deberán definir niveles aceptables de variación de riesgo, los cuales serán considerados en la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Por ejemplo, teniendo como parámetros establecidos para la medida de respuesta a los riesgos aceptables los siguientes: aceptar, reducir, compartir y eliminar.

Aceptar riesgo: se aceptaran aquellos riesgos cuya frecuencia es calificada como baja y su gravedad baja.

Reducir riesgos: Los riesgos cuya frecuencia es media o alta deben ser reducidos a través del diseño de medidas de prevención para disminuir la probabilidad de su ocurrencia.

Compartir riesgos (Seguros): Los riesgos se podrán compartir cuando sus efectos son medios o altos para la Municipalidad. Para ello se precisa transferirlos a otras entidades, las cuales responden ante las pérdidas que estos ocasionen, en forma total o conjunta con la Municipalidad.

Eliminar o Evitar riesgos: todo riesgo cuya frecuencia es alta y su gravedad alta se evitan, o se eliminarian las actividades que generan el riesgo cuando las normas lo permitan.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades organizativas de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal, Auditoria interna.

## **III. Incluir objetivos de desempeño operativo y financiero.**

Art. 30.- El Concejo Municipal deberá establecer el nivel deseado de desempeño y cumplimiento respecto al logro de sus objetivos operacionales y financieros, los cuales estarán orientados a optimizar los recursos.

Por ejemplo para el área financiera uno de los objetivos de la Alcaldía es:

- ✓ Implementar el Plan de rescate financiero que genere mayores ingresos a la Municipalidad.

Dicho objetivo está establecido en el Plan Estratégico de la Alcaldía.

### **Responsable de la Ejecución**

Todo el personal que labora en la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

#### **IV. Constituir una base para administrar los recursos.**

Art. 31.- Los Jefes o encargados de cada área de la alcaldía, utilizarán los objetivos operacionales claramente definidos como base, para facilitar la asignación y rendimiento de los recursos disponibles.

Por ejemplo, considerando que la Alcaldía Municipal de Sesori tiene definida como finalidad principal la de contribuir con el mejoramiento de la Calidad de vida en al menos un 90% de la población, a través de una gestión administrativa eficiente y transparente, promoviendo una amplia participación de todos los sectores y comunidades del municipio, asumiendo el rol protagónico que como Gobierno local está llamado a realizar y practicando los valores éticos.

Partirá de dicha finalidad para hacer la asignación y distribución de recursos disponibles de forma que sean utilizados eficientemente.

##### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de cada unidad organizativa.

##### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

##### **Objetivos de Reporte Financiero Externo.**

###### **I. Cumplir con los estándares contables aplicables.**

Art. 32.- Los objetivos de Reporte Financiero serán consistentes con los principios de contabilidad adecuados y disponibles para la alcaldía, siendo estos conforme a las Normas de Contabilidad Gubernamental y de acuerdo a lo que dicte el ente rector del sistema a través de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

Por ejemplo:

- El principio de equidad: es sinónimo de imparcialidad y justicia.
- Principio de Bienes Económicos: Los estados financieros se referirán siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende son susceptibles de ser valuados en términos monetarios.
- Principio de Objetividad: La objetividad consiste en evaluar contablemente las actividades económicas y financieras en que participa la Municipalidad.

##### **Responsable de la Ejecución**

Jefes encargados de Tesorería y Contabilidad Gubernamental.

##### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal, Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

## **II. Considera la materialidad.**

Art. 33.- La Jefatura de Contabilidad Gubernamental, considerará la importancia relativa en los registros de los hechos económicos y presentación de los estados financieros según lo establezcan las Normas de Contabilidad Gubernamental, para facilitar la toma de decisiones.

Tomando en consideración el principio de materialidad el cual consiste en que la información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la Municipalidad.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes y encargados de la contabilidad gubernamental.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

## **III. Reflejar las actividades de la Municipalidad.**

Art. 34.- Los informes y estados financieros reflejarán la información que resulte de las transacciones realizadas por la alcaldía, tomando de base las Normas de Contabilidad Gubernamental.

### **Responsable de la Ejecución**

Encargados de Contabilidad Gubernamental.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

## **Objetivos de Reporte no Financiero Externo.**

### **I. Cumplir con las normas y pautas externas establecidas.**

Art. 35.- La Jefatura del área competente fijarán sus objetivos dentro del orden del cumplimiento de las leyes, reglamentos, instructivos, y demás normativa aplicable a la alcaldía.

Por ejemplo:

En cuanto a los proveedores de Servicios, la alcaldía está obligada por el Código Tributario a retener el 10% en concepto de Impuesto sobre la Renta cuando esta contrata un servicio de terceros.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefes de las Unidades competentes de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de cuentas de la Republica.

## **II. Considerar los niveles de precisión requeridos.**

Art. 36.- La administración documentará la información que ha de proporcionar a terceros, de conformidad a los requerimientos de información y a las normas internas y externas relacionadas con el suministro de información.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefes de cada una de las áreas de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal

## **III. Reflejar las actividades de la Municipalidad.**

Art. 37.- Los reportes que se han de presentar ante terceros, ya sean estos organismos internacionales u otras entidades con las cuales la alcaldía tiene compromiso de proporcionar información, deben reflejarse de conformidad a las normas establecidas para suministrar información.

### **Responsable de la Ejecución**

Encargados de Auditoría Interna y Contabilidad Gubernamental.

### **Responsable de la supervisión**

Corte de Cuentas de la República.

### **Objetivos de Reporte Interno.**

#### **I. Reflejan las opciones del Concejo Municipal.**

Art. 38. El reporte interno proporcionará a las jefaturas, la información precisa y completa sobre las decisiones de la Concejo Municipal y la información necesaria para manejar la alcaldía.

Por ejemplo Proporcionar el Plan Estratégico de la Alcaldía Municipal de Sesori, a las jefaturas de las unidades de la Municipalidad.

### **Responsable de la Ejecución**

Consejo Municipal

### **Responsable de la supervisión**

Auditoría Interna

## **II. Considerar el nivel de precisión requerido.**

Art. 39.- La administración para efectos de una adecuada toma de decisiones, deberá reflejar con precisión y exactitud la información que se proporcione a los usuarios, de conformidad a los objetivos de reporte no financiero y la materialidad dentro de los objetivos de reporte financiero.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

### **III. Reflejar las actividades de la Municipalidad.**

Art. 40.- La información que se entregue para la toma de decisiones emitidas por el Concejo Municipal, reflejará las transacciones y eventos subyacentes las cuales deben estar conforme a la normativa aplicable para su elaboración.

### **Responsable de la Ejecución**

El Concejo Municipal

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

### **Objetivos de cumplimiento.**

#### **I. Reflejar las leyes y regulaciones externas.**

Art. 41.- Los objetivos que la alcaldía determine deberán estar acordes a la normativa legal aplicable y encaminada a la razón de ser de la institución.

Por ejemplo un objetivo de cumplimiento seria:

- Cumplir de manera eficaz y oportuna con el Plan Estratégico, definido por la municipalidad de Sesori.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas.

#### **II. Considerar la tolerancia al riesgo.**

Art. 42.- Las Jefaturas deberán considerar los niveles aceptables de variación del riesgo tanto en la planeación estratégica como en la planeación operativa, lo que permitirá un mejor logro de los objetivos y metas de la institución.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

## **PRINCIPIO 7: LA ACALDÍA MUNICIPAL DE SESORI IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ LOS RIESGOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.**

### **Incluir las Unidad Operativa y Niveles Funcionales.**

Art. 43.- La institución deberá elaborar e implementar un sistema de administración de riesgos, para identificar los posibles riesgos en cada una de las unidades organizativas y aplicar las acciones correctivas para minimizarlos y facilitar el cumplimiento de los objetivos.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoría Interna.

### **Analizar los factores internos y externos.**

Art. 44.- Las Jefaturas en el proceso de identificación de riesgos, deben considerar aquellos riesgos relacionados con las decisiones administrativas y los que son originados por factores externos, considerando el impacto que estos podrían tener y las mejoras que se podrían hacer para una mejor toma de decisiones.

Dentro de los riesgos por factores externos están las amenazas descritas en el FODA de la institución, entre ellas:

Falta de otorgamiento de recursos económicos por parte del sector público.

Impuntualidad de transferencias gubernamentales; los cuales afectan el logro de los objetivos.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía, Auditoría Interna

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal

### **Involucrar a niveles adecuados de la Administración.**

Art. 45.- El concejo municipal y las jefaturas deberán considerar la participación de todos los servidores de la Institución, para asegurar que cada uno, en su puesto de trabajo, cumpla con las normas de evaluación de riesgos que le correspondan, de acuerdo con los criterios de aceptación de riesgos antes definidos.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal, Jefaturas y todos los empleados de la institución.

### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

### **Estimar la importancia de los riesgos identificados.**

Art. 46.- Cuando los riesgos sean identificados, las Jefaturas de la estructura organizativa serán las encargadas de evaluar el impacto que estos puedan tener y tomar acción para dar soluciones.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

### **Determinar cómo responder a los riesgos.**

Art. 47.- Una vez identificado y analizado el riesgo, en el sistema de administración de riesgos que se determine, se debe considerar la respuesta al mismo y definir el nivel de riesgo aceptable o el nivel al que deberá reducirse.

Las acciones para el manejo y control del riesgo deberán estar normadas en el Manual de Administración de riesgos.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

## **PRINCIPIO 8: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI CONSIDERARÁ LA POSIBILIDAD DE FRAUDE EN SU EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

### **Considerar varios tipos de fraude.**

Art. 48.- En la evaluación del fraude, la administración deberá considerar los reportes fraudulentos, la posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas en que pueden ocurrir fraudes y mala conducta, así mismo aplicara técnicas que permitan identificalos con el fin de tomar decisiones orientadas a dar cumplimiento a la normativa legal establecida.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal, Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

### **Evaluar incentivos y presiones.**

Art. 49.- Las jefaturas de las diferentes unidades de la Alcaldía a través de la normativa interna de la Alcaldía debe considerar y hacer del conocimiento de todo el personal las sanciones a quienes resulten implicados en fraudes y además se debe concientizar al personal sobre los beneficios de prestar sus servicios en la institución libre de fraudes.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal, Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

#### **Evaluar oportunidades.**

Art. 50.- En la normativa interna de la alcaldía, la administración deberá considerar los diferentes tipos de fraudes y el daño potencial que representan, a fin de crear una cultura de corrección libre de fraudes.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal, Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía y todo el personal que labora en dicha institución.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

#### **Evalúa las actitudes y racionalizaciones.**

Art. 51.- La administración en la evaluación del fraude considerara dentro de la normativa interna, el riesgo que representan las acciones inapropiadas del personal en hechos que afectan la información, los bienes y la imagen de la institución, además la administración deberá establecer las sanciones aplicables al que resultare involucrado con el fraude.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal, Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía y todo el personal que labora en dicha institución.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica.

### **PRINCIPIO 9: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI IDENTIFICARÁ Y ANALIZARÁ CAMBIOS IMPORTANTES QUE PODRÍAN AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

#### **Evaluar los cambios en el entorno externo.**

Art. 52.- Las jefaturas deberán considerar los cambios en el entorno que la afectan, como la emisión, reformas o derogación de leyes, decretos, reglamentos

u otra normativa aplicable; así como también la inseguridad u otros hechos existentes en zonas aledañas a las instalaciones de la alcaldía.

#### **Responsable de la Ejecución**

El concejo Municipal y los Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

#### **Evaluar los cambios en el modelo de la Municipalidad.**

Art. 53.- La alcaldía deberá considerar los efectos potenciales que podrían causar los cambios de políticas internas o externas, así como nuevas o mayores demandas de la población sobre los servicios que presta la institución y los efectos producidos por el implemento de nuevas tecnologías en las actividades que realiza la alcaldía tanto para el logro de los objetivos, como para prestar mejores servicios a los usuarios y lograr altos estándares de calidad.

#### **Responsable de la Ejecución**

El concejo Municipal y los Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

#### **Evaluación de los cambios en el liderazgo.**

Art. 54.- La alcaldía deberá considerar los cambios en la administración ya sea por cambios en las políticas o cambios en la dirigencia institucional y los efectos de dichos cambios en el sistema de control interno.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y las diferentes jefaturas.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas

### **CAPÍTULO III**

#### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

**PRINCIPIO 10: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A UN NIVEL ACEPTABLE.**

#### **Integración con la evaluación de riesgos.**

Art. 55.- Las Jefaturas deberán realizar actividades de control, ya que estas constituyen las normas que deben cumplirse para mitigar los riesgos

identificados, las cuales deberán estar plasmadas en el manual de administración de riesgos.

**Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoría Interna.

**Considerar los factores específicos de la Municipalidad.**

Art. 56.- Las jefaturas para desarrollar las actividades de control deberán considerar el entorno, la naturaleza y alcance de sus operaciones y las características específicas de la institución.

**Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía y el personal en general que labora en la institución.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

**Determina los procesos empresariales relevantes.**

Art. 57.- La administración deberá determinar que procesos de la institución requieren actividades de control considerando la razón de ser de la institución.

**Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía y el personal en general que labora en la institución.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

**Evaluar una variedad de tipos de actividades de control.**

Art. 58.- En las actividades de control que la administración realice, debe incluir una variedad de controles, los cuales podrán ser controles manuales o automatizados y según la circunstancia lo amerite, ya sean de prevención y/o detección, por ejemplo segregación de funciones es una actividad de control orientada a evitar que se cometan fraudes, respecto a las actividades de detección, una medida sería realizar evaluaciones que permitan determinar áreas susceptibles a riesgos.

**Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

### **Considerar en qué nivel se aplican las actividades.**

Art. 59.- La administración deberá considerar las actividades de control en las diferentes unidades de la alcaldía según la naturaleza de las mismas.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes áreas de la Alcaldía y el personal en general que labora en la institución.

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal.

### **Tomar en cuenta la segregación de funciones.**

Art. 60.- La administración deberá segregar las funciones incompatibles, por ejemplo, las funciones de autorización, custodia, registro y pago deben separarse, sin embargo, si dicha segregación no es viable, la administración deberá seleccionar y desarrollar actividades de control alternativas.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal.

#### **Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna

### **PRINCIPIO 11: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONARÁ Y DESARROLLARÁ ACTIVIDADES GENERALES SOBRE TECNOLOGÍA PARA APOYAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**

#### **Determinar la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos de la Municipalidad y los controles generales de tecnología.**

Art. 61.- La administración deberá elaborar un instructivo para especificar el control y uso de los sistemas informáticos, el cuidado que estos merecen así como la salvaguarda de la información.

#### **Responsable de la Ejecución**

Equipo técnico de la Alcaldía.

#### **Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

#### **Se establecen actividades relevantes de control sobre la infraestructura de tecnología.**

Art. 62.- Las Jefaturas deberán realizar actividades de control, en cuanto a la estructura tecnológica, con el objetivo de garantizar la seguridad, el mantenimiento del equipo, la veracidad de la información, integridad y disponibilidad en los procesos tecnológicos, por ejemplo el establecimiento de password y usuario del equipo informático asignado a cada empleado.

**Responsable de la Ejecución**

Equipo Técnico.

**Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y el concejo municipal.

**Establecer actividades relevantes de control al proceso de gestión de seguridad pertinentes.**

Art. 63.- En cuanto a las actividades de control orientadas al equipo tecnológico, la administración deberá establecer lineamientos relacionados con restringir el acceso del personal al equipo informático únicamente a quienes se les autorice y de acuerdo a las funciones que les corresponde desempeñar.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

**Establecer actividades relevantes de control para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías.**

Art. 64.- Con el objetivo de asegurar la disponibilidad de la información para la oportuna toma de decisiones, se desarrollarán actividades de control orientadas a la adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas y equipos informáticos. Por ejemplo para asegurar la información de pérdidas, daños o robos una actividad de control sería la implementación de antivirus, corta fuegos y backup.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

**PRINCIPIO 12: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI IMPLEMENTARÁ ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.****Establecer políticas y procedimientos para permitir la implementación de directrices de las Jefaturas.**

Art. 65.- La administración deberá desarrollar lineamientos que regulen cada uno de los procesos y las diferentes actividades desarrolladas por el personal de la alcaldía.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna y la Corte de Cuentas de la Republica

**Establecer la responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.**

Art. 66.- El personal de cada una de las diferentes áreas de la alcaldía deberá informar a sus jefes inmediatos sobre las diferentes actividades de control realizadas con el objetivo de mitigar riesgos y deberá especificar cuáles fueron los resultados de estas actividades.

**Responsable de la Ejecución**

Personal de cada una de las unidades de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal, Auditoria Interna y la Corte de Cuentas.

**Realizar en forma oportuna.**

Art. 67.- La administración deberá establecer lineamientos para que el personal de la alcaldía, pueda desarrollar responsablemente y de manera oportuna las actividades de control, orientadas al cumplimiento de los objetivos.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal.

**Responsable de la supervisión**

Auditoria Interna.

**Tomar acciones correctivas.**

Art. 68.- Como resultado de la ejecución de actividades de control se podrán identificar asuntos que merezcan mayor investigación o análisis, a fin de determinar las acciones correctivas o preventivas que deban aplicarse.

**Responsable de la Ejecución**

Jefes de las diferentes unidades de la Alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

**Llevarse a cabo con personal competente.**

Art. 69.- Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía deberán desarrollar actividades de control, asegurándose que el personal a su cargo este dando cumplimiento a las Normas de Control Interno establecidas.

**Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía.

**Responsable de la supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

### **Asegurar que se apliquen las actividades de control.**

Art. 70.-La administración debe asegurarse periódicamente, que se estén aplicando las actividades de control, y considerar hechos relevantes que pudieran representar riesgos para la institución, a efecto de actualizar la normativa si fuere necesario, a fin de reducir los riesgos.

#### **Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía.

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

### **PRINCIPIO 13: LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SESORI OBTENDRÁ Y/O UTILIZARÁ INFORMACIÓN RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE OTROS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.**

#### **Identificar los requisitos de información.**

Art. 71.-La administración deberá identificar que es útil para la toma de decisiones. Por ejemplo, si al aplicar actividades de control en los expedientes de personal, se identifican algunos con información incompleta, existe el riesgo de toma de decisiones inadecuadas por falta de información relacionadas a las competencias del personal. Por lo tanto se debe comunicar al encargado de dichos expedientes, a fin de que se corrija la deficiencia y además el jefe de recursos humanos debe realizar monitoreo a fin de asegurarse que la deficiencia se supere.

#### **Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía.

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

#### **Captura de fuentes internas y externas de datos.**

Art. 72.- La administración deberá considerar en los sistemas de información los procesos adecuados y efectivos para la captura de información tanto de fuentes internas como externas para asegurar la salvaguarda de esta.

#### **Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal y Auditoria Interna.

### **Procesos de datos para entrar información.**

Art. 73.- La administración deberá establecer en documento los procedimientos para procesar la información relevante, a fin de asegurar su resguardo y disposición para la toma de decisiones.

#### **Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía.

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal y Auditoría Interna.

### **Información de calidad a través del procesamiento.**

Art. 74.- Toda la información que se genere en la alcaldía debe ser confiable y suficiente para la toma de decisiones, tanto para el concejo municipal como para cada uno de los jefes de las diferentes unidades de la institución.

#### **Responsable de la Ejecución**

Las jefaturas de cada una de las áreas de la alcaldía y todo el personal que labora en la Institución.

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal y Auditoría Interna.

### **Se deben considerar los costos y beneficios.**

Art. 75.- La información que se genere en la alcaldía debe ser de conformidad a los hechos reales que han de comunicarse, considerando su veracidad y oportunidad para apoyar el logro de los objetivos, los costos y los beneficios que esta genere, darle prioridad a la información importante.

#### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y las Jefaturas de cada unidad de la Alcaldía.

#### **Responsable de la Supervisión**

Auditoría Interna.

## **CAPÍTULO IV**

### **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**PRINCIPIO 14: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI COMUNICARÁ LA INFORMACIÓN INTERNAMENTE, INCLUIDOS LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES QUE SON NECESARIOS PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO.**

## **Comunicar la información de Control interno**

Art. 76.-El Concejo Municipal y las Jefaturas de cada una de las áreas, deben comunicar de manera interna a todos los empleados de la Alcaldía, toda la información que sea relevante para cumplir con los objetivos del control interno para que estos se cumplan. Deberán informar sobre las responsabilidades que cada uno debe desempeñar para el apoyo y correcto desarrollo del control interno.

Además debe de divulgar a todos los empleados las Normas de Control Interno Especificas para tener conocimiento y de esta manera se pueda cumplir con mayor facilidad y responsabilidad

Esto lo pueden realizar en el proceso de inducción del nuevo empleado y en capacitaciones para actualizar los cambios en el control interno o a través de memorándum.

### **Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefaturas.

### **Responsable de la Supervisión**

Equipo Técnico de la Alcaldía Municipal de Sesori.

### **Comunicación con el consejo municipal.**

Art. 77.-Para la toma de decisiones, deberá existir comunicación entre los empleados y las jefaturas y estas con el Alcalde y su consejo municipal, en la que se informen avances y demás información relevante sobre las actividades que se realizan, esta información debe de estar a tiempo y en forma oportuna. Es decir que los empleados deben informar periódicamente los resultados obtenidos en el desarrollo de sus actividades.

La forma y tiempo en que debe llegar esta información debe ser instruida por el Alcalde y demás jefaturas interesadas.

### **Responsable de la Ejecución**

Empleados, Jefaturas y Alcalde Municipal.

### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal

### **Proporcionar líneas de comunicación independientes.**

Art. 78.- Las Jefaturas deben establecer líneas de comunicación al público en general para que estos puedan realizar sus denuncias o sugerencias al personal de la alcaldía por el servicio que han recibido.

Además se debe de tener en cuenta lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública, en la que se constituye el adecuado funcionamiento de la

Unidad de Acceso a la Información pública; así como la Unidad de Participación Ciudadana las cuales tienen el objetivo mejorar la gestión institucional.

**Responsable de la Ejecución**

Unidad de Acceso a la Información Pública.

**Responsable de la Supervisión**

Consejo Municipal

**Selección de métodos relevantes de comunicación.**

Art. 79.- El Concejo Municipal seleccionará el método más conveniente de comunicación, por las actividades que realizan y que sea más factible, y que deba cumplir con los siguientes factores:

Tiempo: que se pueda transmitir la información en un corto periodo de tiempo y que no represente pérdida de tiempo en el desarrollo de otras actividades.

Audiencia: que la información que se va a comunicar pueda tener la posibilidad de elegir a las personas con quienes se va a compartir y que llegue con mayor facilidad a todos los empleados, si es ese el propósito.

Naturaleza de información: que el medio seleccionado permita enviar información de manera segura y de cualquier tipo de archivos.

Se recomienda que el método a seleccionar sea por medio electrónico ya que cumple con los factores antes mencionados.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal

**Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

**PRINCIPIO 15: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SE COMUNICARÁ CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS SOBRE LOS ASPECTOS CLAVES QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.**

**Comunicación con los grupos de interés externos.**

Art. 80.-La administración deberá establecer los procedimientos para la comunicación con los proveedores y otros grupos externos, el medio idóneo que se debe usar para compartir y recibir información es vía correo electrónico y llamadas telefónicas.

**Responsable de la Ejecución**

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

**Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal.

### **Recepción de Información Externa.**

Art. 81.- La Administración debe establecer una normativa para la recepción de información externa y para ello debe operar con línea abierta para que la información llegue a las unidades involucradas, es decir que se debe permitir y proveer los medios necesarios y adecuados para que se cumpla con este propósito.

#### **Responsable de la Ejecución**

Recepcionista.

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal.

### **Comunicación de información externa con el Concejo Municipal**

Art. 82.- Cuando entidades contraloras, instituciones del Gobierno Central o personal externo realicen evaluaciones de cualquier tipo a la Alcaldía, los resultados de esta se deberán comunicar al Concejo Municipal mediante un informe escrito de manera inmediata.

#### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de Unidades

#### **Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal.

### **Facilitar líneas de comunicación independientes.**

Art. 83.- Cuando haya un fallo en los canales establecidos por la Unidad de Participación Ciudadana, deberán instalarse canales de comunicación independientes que permitan la comunicación anónima o confidencial, se puede realizar a través de buzón de sugerencias.

#### **Responsable de la Ejecución**

Unidad de Participación Ciudadana

#### **Responsable de la Supervisión**

Auditoría Interna y Concejo Municipal.

### **Selección de métodos relevantes de comunicación.**

Art. 84.- Para una mejor comunicación con todos los entes externos que se relacionan, se deben seleccionar métodos relevantes de comunicación, los cuales deberán considerar el tiempo, la naturaleza de información y la audiencia; así como darle cumplimiento a todos los requerimientos legales que le apliquen a la institución.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal

**Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

**CAPITULO V****SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO**

**PRINCIPIO 16: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI SELECCIONARÁ, DESARROLLARÁ Y REALIZARÁ EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y EN FUNCIONAMIENTO.**

**Considerar una combinación de evaluaciones permanentes y separadas.**

Art. 85.-Para determinar si el control interno de la Alcaldía está en funcionamiento, se deberán llevar a cabo evaluaciones, estas deben ser una combinación de evaluaciones permanentes, es decir que como parte del control interno ya estarán establecidas, las evaluaciones que se pueden realizar en cualquier momento, estándares por cumplir; y evaluaciones separadas y enfocadas específicamente en un área. Estas evaluaciones se deben realizar tanto interna como externamente.

**Responsable de la Ejecución**

Concejo Municipal y Jefatura de las unidades

**Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

**Considerar la velocidad del cambio.**

Art. 86.-Las evaluaciones que realizará el Concejo Municipal o las Jefaturas no deben ser estándares, es decir que no se deben aplicar las mismas evaluaciones siempre, deben estar actualizadas conforme se den los cambios y actualizaciones, en las Normas de Control interno Especificas, por lo que las evaluaciones se harán con base a las normas vigentes, considerando la velocidad con la cual estas normas cambian.

**Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de las Unidades

### **Responsable de la Supervisión**

Auditoría Interna

### **Establecer evaluaciones comprensibles.**

Art. 87.-La administración debe diseñar un sistema de control interno conforme a las Normas Técnicas de Control Interno que hayan sido aprobadas por el Concejo Municipal.

Establecer una línea de evaluaciones que sea comprensible y que permita obtener datos confiables de las evaluaciones.

### **Responsable de la Ejecución**

Equipo Técnico de la Alcaldía Municipal de Sesori

### **Responsable de la Supervisión**

Auditoría Interna.

### **Utilizar personal experto.**

Art. 88.-Todo el personal contratado por la alcaldía deberá tener los conocimientos técnicos necesarios y suficientes para desarrollar sus actividades así como para que entiendan lo que se les evalúa.

Eso indica que tanto evaluadores como evaluados deben tener conocimiento del control interno que se implementa en la Alcaldía.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefe de Recursos Humanos

### **Responsable de la Supervisión**

Consejo Municipal, Auditoría Interna.

### **Integración con los procesos de la Municipalidad.**

Art. 89.-Las evaluaciones del control interno a los procesos de la entidad, deberán integrarse considerando las actualizaciones de las Normas de Control Interno Específicas conforme a los cambios en los procesos institucionales.

### **Responsable de la Ejecución**

Auditoría Interna

### **Responsable de la Supervisión**

Consejo Municipal

### **Considerar Riesgos Identificados.**

Art. 90.- Las evaluaciones del control interno deberán efectuarse considerando los riesgos identificados a efecto de presentar propuestas de mejoras en el control interno.

Es por ello que el FODA deberá estar actualizado.

**Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de las Unidades

**Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

**Evaluación objetiva.**

Art. 91.-Es importante que en cada puesto de trabajo se efectúen evaluaciones periódicas a fin de conocer los hechos que originan debilidades de control interno para aplicar actividades de control orientadas a superar dichas debilidades, las cuales se deben realizar de manera objetiva, sin sesgo.

**Responsable de la Ejecución**

Auditoria Interna

**Responsable de la Supervisión**

Concejo Municipal

**PRINCIPIO 17: LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SESORI EVALUARÁ Y COMUNICARÁ LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA OPORTUNA A LAS PARTES RESPONSABLES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.**

**Evaluación de los resultados.**

Art. 92.-El Concejo Municipal, o a quien delegue, deberá evaluar los resultados de las evaluaciones que realice la Unidad de Auditoría Interna, a efecto de tomar decisiones para mejorar el sistema de control interno.

**Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de las Unidades

**Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

**Comunicación de resultados.**

Art. 93.- Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunicarán a los servidores relacionados y al Alcalde Municipal y su concejo, sean estas buenos resultados o ya sea que se hayan encontrado deficiencias.

**Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de las Unidades

**Responsable de la Supervisión**

Consejo Municipal

### **Monitoreo de las acciones correctivas.**

Art. 94.- Cada jefatura de la Administración, hará seguimiento a los resultados de las evaluaciones de control interno a fin de realizar acciones eficaces y efectivas para corregir las debilidades de control interno identificadas.

### **Responsable de la Ejecución**

Jefaturas de las Unidades

### **Responsable de la Supervisión**

Auditoria Interna

## **6.4 GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**NTCI:** Normas Técnicas de Control Interno

**NTCIE:** Normas Técnicas de Control Interno Especificas

### **Equipo Técnico:**

Cuando se haga mención al término “Equipo Técnico”, se referirá al equipo que la Alcaldía Municipal de Sesori ha denominado como tal, el cual está conformado por:

René Alexander Portillo, Alcalde Municipal;

José Luis Amaya, Síndico Municipal;

Blanca Etelvina Vásquez de Lizama, Secretaria Municipal;

Juana Marisol Zelaya Portillo, Jefa Recursos Humanos;

Sonia Emperatriz Torres de Umanzor, Auditora Interna;

Juver Adalberto Calderón Hernández, Tesorero;

Marina del Carmen Villanueva Funes, Auxiliar de Auditoría Interna;

Wilmer Evem Rivera Ponce, Sub Jefe REF;

Blanca Noemy Orellana de Morales, Contadora Municipal

### **Sistema de Control Interno:**

Es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados determinados por la máxima autoridad, funcionarios y demás servidores públicos diseñados para el control de las operaciones a su cargo, a fin de proporcionar seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales

**Seguridad razonable:**

Es una forma de expresar la limitación en el diseño del Sistema de Control Interno, según la cual se toman acciones costo-beneficio, para prevenir o detectar oportunamente errores o irregularidades dentro de un nivel de materialidad tolerable.

**Entorno de Control:**

Es el ambiente donde se desarrollan las actividades y está influenciado por factores internos y externos, tales como Antecedentes de la entidad, principios y valores: mercados, leyes y regulaciones aplicables.

**Evaluación de Riesgos:**

Es un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos; considerando los niveles de aceptación o tolerancia establecidos por la entidad pública o municipal.

**Actividades de Control:**

Las actividades de control son las medidas establecidas por la máxima autoridad a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las acciones necesarias para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos de la entidad.

**Sistema de Información:**

Comprende un conjunto de actividades que involucra usuarios internos y externos, procesos datos y tecnología, para permitir a la entidad obtener, generar, usar y comunicar la información, manteniendo la responsabilidad sobre la misma y facilitar la evaluación del desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

**Comunicación:**

La comunicación, es el proceso continuo de identificar, obtener, procesar y compartir información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externa.

**Supervisión:**

Implica la realización de evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del Sistema de Control Interno, están presentes y funcionando adecuadamente en la entidad, con el fin de asegurar la mejora continua y vigencia del Sistema.

**Eficiencia:**

Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y el tiempo necesario).

**Eficacia:**

Es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea, tras la realización de una acción.

**Efectividad:**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

**Medidas de Desempeño:**

Son herramientas de gestión que proveen una referencia a partir de las cuales se puede establecer comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

**Costo-Beneficio:**

Es la relación entre el valor del costo de un control y el beneficio derivado de este, en ningún caso el costo del control interno excederá los beneficios que se esperan obtener de su aplicación.

**Contingencia:**

Suceso que puede suceder o no, especialmente un problema que se plantea de forma imprevista.

**Riesgo:**

Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pueda afectar el logro de los objetivos de la institución.

**Segregación de funciones:**

Está orientada a evitar que una misma persona tenga acceso a dos o más responsabilidades dentro del sistema de Control Interno, de tal forma que pueda realizar acciones o transacciones que lleven a la consumación de un fraude.

**Fraude:**

Es el acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar: manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos, inclusive malversación de activos.

**Ongoing:** En marcha

También se denomina como en tiempo real; en la medida en que ocurren los acontecimientos.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA



(Cuestionario dirigido al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Sessori)

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

- 1- ¿Conoce el sistema de control interno aplicado en la Alcaldía Municipal de Sessori?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 2- ¿Conoce el reglamento interno de la Alcaldía y cree que se le está dando cumplimiento?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 3- ¿Sabe usted cual es la visión, misión y los valores de la Alcaldía Municipal de Sessori?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 4- ¿Considera que la Alcaldía está haciendo los esfuerzos necesarios para el logro de sus objetivos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 5- ¿Realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la Alcaldía y el cumplimiento de los objetivos?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 6- ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidades a los empleados de la Alcaldía?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 7- ¿Existe un manual de descripción de puestos en la Alcaldía?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 8- ¿Considera usted que la Alcaldía tiene el personal adecuado en número y experiencia para llevar a cabo cada una de las funciones?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**9- ¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**10- ¿Existe rotación del personal en la Alcaldía?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**11- ¿Considera usted que existe un adecuado control en las diferentes actividades desarrolladas en la Alcaldía y una adecuada supervisión para que estas se lleven a cabo?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**12- ¿Considera que al personal de la Alcaldía se le brinda la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**¿Porque?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13- ¿Cree usted que el público está lo suficientemente satisfecho con la atención y amabilidad con que recibe sus servicios?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**14- ¿Considera que existen controles de seguridad adecuados en cuanto al acceso a la información y el uso del equipo informático?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**15- ¿Según su criterio, los controles internos que existen en el área financiera son lo suficientemente adecuados como para evitar que se cometan fraudes?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**¿Porque?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA



(Cuestionario dirigido al público que hace uso de los servicios prestados en la Alcaldía Municipal de Sesori).

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

1- ¿Es habitante del municipio de Sesori?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2- ¿Hace uso frecuentemente de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Sesori?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3- ¿Está lo suficientemente satisfecho con la atención y amabilidad con que recibe sus servicios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- Si su respuesta anterior fue NO, ¿Qué recomienda al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Sesori?

---

---

---

---

---

---

---

5- ¿Considera usted que en la Alcaldía existen controles internos adecuados como para evitar que se cometan fraudes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No se \_\_\_\_\_

6- ¿Considera que la Alcaldía está haciendo los esfuerzos necesarios para el logro de sus objetivos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7- ¿Cree que la Alcaldía tiene el personal adecuado en número y experiencia para llevar a cabo cada una de las funciones?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**8- ¿Considera que existen procesos de selección, inducción y capacitación para contratar un nuevo empleado en la Alcaldía?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Capítulo I Generalidades sobre las Alcaldías Municipales a Nivel Mundial, Pág. 1, 2006.
- ✓ Código Municipal de El Salvador, Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Decreto N° 274, Tomo 290, 2017, Titulo II, Conceptos Generales, Capitulo Único, Pág. 1.
- ✓ Diario Oficial del 7 Septiembre de 2016 Tomo 412 pág. 34
- ✓ Tesis, Sistema de Control Interno con base al enfoque coso, para la alcaldía municipal de San Sebastián año 2010.
- ✓ Sitio Web <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2636> “Lo que todo Auditor debe conocer del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO” (27 mayo 2014)