

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."
TESIS DE GRADO

LUIS ALEJANDRO GODOY RAMÍREZ
CARNET 20880-10

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
LUIS ALEJANDRO GODOY RAMÍREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ABEL ANTONIO GARCÍA MEDRANO

LIC. ALBA LILY CARRILLO LÓPEZ

LIC. JOSUE DANIEL FLORES GUDIEL



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01414-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUIS ALEJANDRO GODOY RAMÍREZ, Carnet 20880-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01237-2017 de fecha 21 de abril de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de noviembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Ciudad de Jutiapa,
30 de noviembre de 2016.

Licenciada M.A.
Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Rafael Landívar
Presente

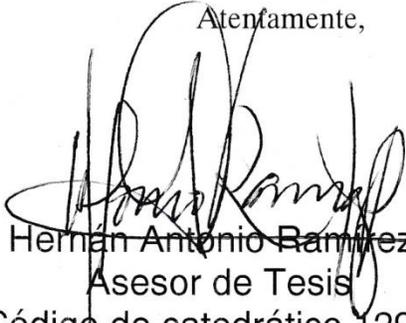
Respetable Licenciada M.A.

De manera atenta le presento el documento de Tesis, denominado "ANALISIS DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCION MITA JUTIAPA" presentada por la estudiante: LUIS ALEJANDRO GODOY RAMIREZ, identificado con el número de carné: 20880-10, alumno de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en la Sede de Jutiapa.

Me permito expresar que el mismo reúne los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar, para continuar el proceso de aprobación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de agradecimiento.

Atentamente,



Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas
Asesor de Tesis
Código de catedrático 12944

DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES

Miguel Godoy Rodríguez y
Rosa Noelia Ramírez Figueroa.

A MIS HERMANOS

Julián Godoy. Rudy Godoy,
Elsa Godoy, Sender Godoy,
Miguel Godoy y Gilmer Godoy por haberme apoyado siempre.

A MIS SOBRINOS:

David Ramírez y Sandy Ramírez.

A MIS AMIGOS

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: José Torres, Steven Lucero, Enrique Argueta y Douglas López.

A MI ASESOR

Hernán Ramírez Alas

RESUMEN

La municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa; es administrada por un gobierno municipal, ejercido por un Concejo o Corporación Municipal, el cual se integra con: Alcalde, Síndicos y Concejales; electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años. Las principales funciones de la Corporación Municipal son: administrar y prestar los servicios públicos municipales, percibir y administrar en su carácter de administración tributaria, tributos y demás ingresos municipales; aprobar las tasas, precios y contribuciones municipales; y proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.

La Municipalidad de Asunción Mita ejecuta de asunción mita no tiene establecido un sistema de control, no tiene establecido un comité de riesgo, debido a conocimiento de la importancia y la aportación que este le pueda dar al funcionamiento de la institución.

El objetivo general de ésta investigación fue analizar como implementaba el control interno la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa, mediante su análisis e investigación.

En cuanto a la aplicación de los elementos o fases del control interno, se concluyó que la Municipalidad de Asunción Mita, los efectúa de manera deficiente, pues iniciando que no existe un manual actualizado de funciones, tampoco se realizan informes mensuales de actividades, ni se realiza supervisiones periódicas en las áreas de trabajo ni se registra evidencias para correcciones en actividades planeadas.

Por lo que se recomienda que la Municipalidad de Asunción Mita, inicie con aplicar instrumentos de control, así también que el Concejo Municipal se comprometa a dar un seguimiento de los mismos y ser un ejemplo de municipalidad a nivel departamental.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción.....	1
I. Marco Referencial	
1.1 Marco Contextual	
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Situación Actual.....	7
1.2 Marco Teórico	9
1.2.1 Control Interno.....	9
1.2.2 Características del Control Interno.....	9
1.2.3 Objetivos del Control Interno	10
1.2.4 Sistemas de Control	12
1.2.5 Evaluación de Riesgos	20
1.2.6 Actividades de Control.....	26
1.2.7 Información y Responsabilidad	33
1.2.8 Supervisión y Monitoreo	41
1.2.9 Tipos de Control	47
II. Planteamiento del Problema.....	50
2.1 Objetivos	
2.1.1 Objetivo General	51
2.1.2 Objetivos Específicos	51
2.2 Elemento de Estudio	
2.2.1 Definición Conceptual de Control Interno	52
2.2.2 Definición Operacional de Control Interno.....	52

2.3 Alcances y Limitaciones	53
2.4 Aporte	53
III. Método	
3.1 Sujetos.....	55
3.2 Instrumentos	55
3.3 Procedimiento.....	56
IV. Análisis y Presentación de Resultados	
4.1 Resultados del cuestionario dirigido a miembros del Concejo Municipal de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.....	57
4.2 Resultados del cuestionario dirigido a personal de oficina de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.....	70
V. Discusión e interpretación de Resultados	81
VI. Conclusiones y Recomendaciones	86
VII. Bibliografía	88
VIII. Anexos	89
Anexo 1 Cuestionario dirigido al Concejo Municipal y Empleados de Oficina.....	90
Anexo 2 Propuesta del Manual de Procedimiento de Desarrollo De Recurso Humano en la Municipalidad de Asunción Mita.....	105

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades, son los órganos del gobierno local que emanan de la voluntad popular. Las instituciones municipales en Guatemala son constantemente criticadas por la ineficiencia en sus funciones y obligaciones con sus habitantes, hoy en día las municipalidades son señaladas por corrupción, por ello es necesario tomar conciencia, reflexionar y orientar al lector como a los futuros profesionales sobre un tema de actualidad como lo es el control interno, que es una herramienta para la buena administración de los recursos otorgados a las municipalidades.

La Municipalidad debe cumplir la doble función de gobierno y administración de los servicios. En tanto que el gobierno municipal debe normar, definir, planificar, reglamentar, fiscalizar, controlar y sancionar. Y la administración municipal debe organizar, gestionar o entregar en concesión los servicios locales, que demandan la población. El municipio de Asunción Mita es un municipio que sobresale a nivel nacional por su cultura y por su comercio; sin embargo, el crecimiento no va al ritmo que exigen los tiempos modernos, ya que cada Corporación Municipal que es electa, se encuentra con un reto administrativo y financiero para sacar adelante al municipio de Asunción Mita.

El Control Interno es una herramienta que debe modificarse y adaptarse a las necesidades municipales, con el fin de optimizar recursos humanos y financieros, que sirven para el desarrollo de la población. Además, la importancia de una buena administración que facilite el trabajo, al igual que las formas en las que se debe dar el control eficaz para alcanzar los objetivos propuestos. La problemática es necesario resolverla con acciones y no solo con buenos deseos.

Se busca que, con las alternativas propuestas para la solución del problema, se establezca un esquema de organización, un conjunto de planes, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adaptados para la municipalidad de Asunción Mita, con el único objetivo de contribuir al mejoramiento y establecer las ventajas del control interno de la entidad.

I MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Según el Art. 243 de la Constitución Política de la República de Guatemala, los municipios de Guatemala son instituciones autónomas, el municipio puede definirse como, el conjunto de vecinos de un mismo Cantón de la República quienes promueven y administran sus propios intereses a través de las municipalidades. A los vecinos de un municipio, entre otras funciones les corresponde:

- Elegir a sus propias autoridades.
- Obtener y disponer de sus recursos.
- Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial y el cumplimiento de sus fines propios.

Para el cumplimiento de las funciones mencionadas; se constituyen las municipalidades que ofrecen un marco adecuado para diseñar e implementar estrategias de desarrollo adecuadas a las necesidades propias de cada grupo de habitantes. Las municipalidades son los órganos del gobierno local que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Le son aplicables las leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución regula las actividades del sector público nacional.

El Art. 3 del Código Municipal -Autonomía- en el ejercicio de autonomía que la Constitución Política garantiza al municipio, éste elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los recursos públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico, y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinara sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

Basada en el **Art. 5 del Código Municipal -Servicio a los Intereses Públicos-**. Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable.

Art. 7 Código Municipal -El Municipio en el Sistema Jurídico-. El municipio como institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derecho y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos, y de conformidad con sus características, multiétnicas, pluriculturales y multilingües. Su representación la ejercen los órganos determinados en este Código.

Art. 9 Código Municipal -Del Concejo y Gobierno Municipal- El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsable por la toma de decisiones y tienen su sede en la cabecera de su jurisdicción municipal. El Gobierno Municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el Alcalde, los Síndicos, y los Concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El Alcalde es el encargado de ejecutar y de dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

Art. 72. Código Municipal – Servicios Públicos Municipales. El municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción territorial y, por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, en los términos indicados en los artículos anteriores, garantizando un funcionamiento eficaz, seguro y continuo y, en su caso, la determinación y cobro de tasas y contribuciones equitativas y justas. Las tasas y contribuciones deberán ser fijadas atendiendo los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad y cobertura de servicios.

Art. 72. Código Municipal- Atribuciones y deberes de síndicos y concejales.

Atribuciones y deberes de síndicos y concejales. Los síndicos y los concejales, como miembros del órgano de deliberación y de decisión, tienen las siguientes atribuciones:

- a. Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.
- b. Los concejales sustituirán, en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.
- c. Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad.
- d. Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados por el alcalde o el Concejo Municipal
- e. Los síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tener, el carácter de mandatarios judiciales, debiendo ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley. No obstante, lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos.
- f. Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.

g. Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiere adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.

Por otra parte, existen estudios relacionados entre los que podemos mencionar: Maldonado (2007), en su tesis titulada: “Herramientas para un análisis financiero en la empresa purificadora de agua “DELICIOSA” de la ciudad de Retalhuleu”, utilizó como unidad de análisis las herramientas financieras, en dicha purificadora de agua. El objetivo fue proponer herramientas para controlar y analizar la información financiera de la empresa purificadora de agua “DELICIOSA”, por medio de los análisis en los requisitos contables, así mismo, conocer los formatos que se utilizan y evaluarlos. Se concluyó que los estados financieros existentes no le ayudaban a conocer los resultados reales porque no se poseían los registros de acuerdo a las operaciones que se realizaban; también, el propietario desconocía de los métodos existentes para analizar los estados financieros, los formatos utilizados no estaban actualizados y no se contaba con la información necesaria en estos formatos. Por lo que se recomendó: utilizar formatos adecuados que arrojen información necesaria para controlar un gasto de ingreso generado en la empresa, de manera que estos formatos estén actualizados periódicamente, además contabilizar todo tipo de información para luego tomar en cuenta los métodos existentes para un análisis eficiente y la propuesta que ese presentó se titula: “Herramientas financieras para un análisis financiero en la empresa purificadora de agua “DELICIOSA”.

Asimismo, Barrera (2010), **“Controles administrativos, técnicos y financieros para empresa de televisión por cable, unidas en el departamento de Jutiapa”**, estableció como objetivo general; determinar qué tipo de controles administrativos, técnicos y financieros utilizan las empresas de televisión por cable, del Departamento de Jutiapa, toma como sujetos de estudio al propietario y/o administradores y 4 secretarías. Donde concluyó que las empresas de televisión por cable no cuentan con requisitos de control de asistencia y faltas de personas, quienes no lo consideran necesario debido al número reducido de colaboradores con que cuentan, de igual

manera determinó que las empresas de televisión por cable del Departamento de Jutiapa, no realizan inventarios de materiales e insumos, así mismo el mobiliario y equipo, papelería y útiles de oficina, considera que es necesario tener registros de los mismos por el hecho que ya los tienen identificados y además recomienda a los propietarias y/o la administradores de las empresas de televisión por cable del Departamento de Jutiapa, tomen en consideración la importancia de contar con registros o formatos de control de asistencia y faltas del personal, estos ayudan a la verificación del desempeño de los empleados.

Asimismo, Cifuentes (2008), en la tesis denominada “Control interno en el desarrollo adecuado del ciclo operativo en las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango”, utilizó como objetivo general establecer si los empresarios y administradores de las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango, aplican de manera adecuada el control interno en cada una de las etapas del ciclo operativo, que le ayuden a cuidar sus activos, realizar procedimientos y registros adecuados. La cual tuvo como sujetos de estudio a los gerentes, propietarios, accionistas de las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. Donde se concluyó que no toman en cuenta el control interno dentro del ciclo operativo como uno de los objetos claves para manejar la empresa industrial; recomendó que establezcan un sistema de costos, el cual es un conjunto de procedimientos empleados para determinar el costo de los productos. Estos sistemas deben abarcar todos los registros, órdenes y requisiciones necesarias para contabilizar el uso de materiales al entrar en el flujo de producción y al pasar por la planta mientras se convierten en productos terminados.

Por último, Reyes (2012), en el trabajo de tesis denominado “Controles financieros que utiliza la empresa distribuidora e importadora de artículos de herrería para recuperar las ventas al crédito, plantea como objetivo general; determinar cuáles son los controles financieros que utiliza la empresa Distribuidora e Importadora de artículos de Herrería para recuperar las ventas al crédito, tomando como sujetos de estudio a 5 personas quienes son el Gerente General encargado de la administración de la empresa, al Contador General siendo la parte responsable del control contable,

al área de ventas porque son los encargados del control directo con los clientes y por último a personas que se encargan de gestionar la recuperación monetaria del crédito otorgado a los clientes que gozan de éste beneficio, Donde estableció que no existen normas claras que indiquen el grado de solvencia o capacidad financiera mínima que deben poseer las empresas solicitantes de crédito, además de no estar estandarizados los requisitos mínimos que deben llenar para ser sujetos de aprobación de crédito; por lo que recomendó la implementación de una herramienta eficaz que formalice los controles financieros sobre la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora e Importadora de artículos de Herrería.

1.1.2 Situación Actual

La Municipalidad de Asunción Mita del departamento de Jutiapa, cuenta con 17 empleados en renglón 011, 177 en renglón 022, 92 en renglón 029 y 12 en renglón 036, sumando un total de 298 empleados que están distribuidos en las siguientes áreas: Recurso Humano, Secretaría Municipal, Tesorería Municipal, Asuntos Municipales, Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles IUSI, Oficina de Planificación Municipal, Oficina de la Mujer, Servicios Públicos Municipales, Mercado Municipal, Rastro Municipal, Cementerio Municipal, Servicio del tren de Aseo, Garita Municipal, Policía Municipal de Tránsito y Centro Turístico Atatupa

Palacios (2013), menciona en su tesis **“Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuesta de Inversión del Municipio de Asunción Mita, Departamento de Jutiapa”** (2013), el municipio de Asunción Mita, se encuentra situado en la parte Este del departamento de Jutiapa, en la Región IV o Región Sur-Oriental. Se localiza en la latitud 14° 19' 58" y en la longitud 89° 42' 34". Limita al Norte con los municipios de Santa Catarina Mita y Agua Blanca (Jutiapa); al Sur con los municipios de Atescatempa y Yupiltepeque (Jutiapa) y con la República de El Salvador; al Este con la República de El Salvador; y Oeste con los municipios de Jutiapa y Yupiltepeque (Jutiapa). Cuenta con una extensión territorial de 476 kilómetros cuadrados, y se encuentra a una altura de 470.05 metros sobre el nivel

del mar, por lo que su clima es generalmente cálido. La distancia de esta cabecera municipal a la Ciudad de Jutiapa es de 30 kilómetros.

Asunción Mita se distingue especialmente por sus grandes haciendas de ganado vacuno y caballar, así como por una planta procesadora de leche que figura entre las principales del país. La Municipalidad es una institución autónoma del Estado, mediante la cual se rige todo lo relacionado al municipio que es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

Las municipalidades al ser las organizaciones responsables de administrar los recursos dentro de los municipios han creado las condiciones imperantes en cada municipio, y de allí que cada municipalidad debe administrar de forma eficiente y eficaz los recursos con que cuenta, ya que cada vez se vuelven más limitados para cubrir las necesidades de los vecinos del municipio. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes, de vecindad, multiétnica, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito. Este elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Código Municipal Decreto 12-2002 Artículos 2 y 3.

Actualmente, los servicios solicitados por los vecinos del Municipio de Asunción Mita, se mantienen en constante crecimiento; es responsabilidad de las autoridades locales el brindar y satisfacer las necesidades requeridas por los usuarios de los diferentes servicios. Teniendo presente que para poder realizar las labores del que hacer municipal, se debe de contar con los insumos y recursos necesarios para poder desempeñar las actividades de una mejor manera y lograr así cumplir con las metas y objetivos propuestos. Debido a que la función primordial de la Municipalidad es buscar el bienestar social de los vecinos del municipio de Asunción Mita, Jutiapa;

para poder llevarlo a cabo debe buscar las mejores alternativas para darle solución a los problemas que surjan en la prestación de los diferentes servicios y así poder evitar conflictos. Es una necesidad que la población tiene de que la Municipalidad verifique, optimice, amplíe y modernice la prestación de los servicios y la mejora y ampliación de los mismos, pues el índice poblacional crece y los servicios que actualmente se prestan requieren de una mejor calidad, puesto que a diario se presentan un aproximado de 350 personas a solicitar los diferentes servicios municipales, según el Sistema de Información Administrativo Financiera Municipal SIAF – MUNI.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Control Interno

Charles (2009) dice que el Control Interno de una empresa a parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

Ríos (2007), define el Control Interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la Información
- Eficiencia y Eficacia de las Operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

1.2.2 Características del Control Interno

Ríos (2007), describe las siguientes características del control interno administrativo.

1. Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

2. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
3. En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
4. Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
5. Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
6. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

1.2.3 Objetivos del Control Interno

Fonteboá (2010), menciona los principales objetivos principales de un control interno administrativo.

a. Confiabilidad de la información

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad. Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes.

b. Eficiencia y eficacia de las operaciones

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuáles son las operaciones y en qué área comienzan y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el “Manual de Procedimientos” de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el “diseño del puesto de trabajo” que él ocupa; por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que vamos a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador. Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo; y, en segundo lugar, tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad, así como el contenido de trabajo para cada puesto.

c. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

d. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de

cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base del control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal sentido, el control de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante, el control de los mismos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Charles (2009), explica que el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Continúa diciendo que es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

1.2.4 Sistema de Control

Trabas (2010), define el ambiente de control como la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman. Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

Trabas (2010), manifiesta que la base para el desarrollo del control interno son los elementos:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

1. Integridad y valores éticos

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

2. Competencia profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos. La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a

necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

3. Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es probable que la comunicación no sea abierta.

Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra Norma con un componente intangible dentro del ambiente de control.

4. Relación y trato con trabajadores y terceros

Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Es lograr un grado de comprensión tal que se entienda cuál es el camino que mutuamente lleva a la prosperidad de las relaciones y con ello de la

entidad, de los trabajadores y de los terceros. Para ello deben seguirse varias alternativas que pudieran ser, entre otras:

- a. Se requiere no sólo de una atención formal con los trabajadores y terceros, sino igualmente de una manera peculiar de trato que va desde el mero saludo hasta el intercambio de palabras afines o no con la actividad que realiza, lo que conlleva no sólo al respeto formal, sino al intercambio de intereses comunes, lo que evita que no se vea sólo al jefe, a los funcionarios de la entidad y a los trabajadores como fastidiar o buscar alternativas para su beneficio personal, sino la manera de interactuar lo mejor para la entidad; y con respecto a terceros (clientes, proveedores, etc.), buscando alternativas que vayan en beneficio de ambos, lo que incrementa su excelencia en el desempeño.
- b. Establecer mecanismos donde las entidades se relacionen con los trabajadores en general, lo que puede interpretarse como visitas a sus casas, visitas a los centros hospitalarios donde se encuentran hospitalizados ellos y sus familiares, etc. y no visto únicamente desde el punto de vista sindical, sino empresarial.
- c. Interrelacionar con clientes y proveedores fijos o mayoritarios, relaciones de compenetración buscando no dádivas, ni mucho menos benevolencias en las ventas o compras, sino en la conformación de servicios y producciones cada vez más eficientes y con un alto nivel de competitividad, lo que pudiera lograrse en intercambios de experiencias, en consejos, conferencias, proyectos conjuntos de propaganda de las mercancías y servicios que ambos prestan, e incluso imagen de funcionamiento.
- d. Llevar a los Consejos de Dirección a trabajadores simples con vasta experiencia en el trabajo, e incluso, con no tanta, pero sí altas consideraciones del colectivo, para escuchar sus experiencias y recomendaciones, y con ello lograr mejor trato y familiaridad entre los trabajadores en general y en aras del beneficio de la entidad.

5. Estructura organizativa

Ríos (2007), se refiere que la dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- a. Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- b. Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el flujo informativo necesario ¿qué se hace con la información recibida? ¿de dónde proviene? ¿hacia dónde va la que emite un puesto de trabajo o área?

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir.

Además, Burgos (2004), manifiesta que el trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el

desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc.

6. Asignación de autoridad y responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Burgos (2004), define que la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establecen las acciones de las personas dentro del sistema de Control Interno.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad y la autoridad son dos términos extremadamente diferentes, a pesar de que en ocasiones se confunden, fundamentalmente en el momento de delimitar cualquier acción. Autoridad, es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder. Y responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace.

Y Ríos (2007), manifestó que la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc. Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación.

La responsabilidad de los trabajadores y ejecutivos está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción sólo al momento en que se encuentra en pleno desempeño.

En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad.

Es imprescindible, además, que en casos donde por causas muy expresas la responsabilidad sea colectiva, se delimite de manera clara a partir de dónde y hasta dónde, ya que en correspondencia con ello puede existir una delimitación personal en cada acción.

Amador (2007), considera que la idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad. Es por ello que:

- a. Cada puesto de trabajo debe tener una descripción completa y detallada de las funciones que en él se realizan, así como los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo.
- b. Identificar en la plantilla de cargos la cantidad de personas.
- c. Toda área, sección o departamento de trabajo debe estar regido por un nivel de autoridad necesario, a los efectos de que se garantice un equilibrio con relación a las responsabilidades, así como al control de las mismas por un jefe o jefes.
- d. Cada nivel de dirección debe tener definido su nivel de competencia, a los efectos de que éste pueda no sólo lograr el desempeño de su actividad, sino llevar a efecto todo un mecanismo de reingeniería, organización y adecuación acorde a sus facultades y necesidades.
- e. Cada uno de los niveles de dirección y los trabajadores, para lograr una actualización e idoneidad competente, deben insertarse en un plan de capacitación continua acorde a sus funciones.

- f. Cada entidad debe poseer el Manual de Normas y Procedimientos, o el Manual de Organización, como un instrumento para ordenar el trabajo y que permita la actualización y chequeo del sistema de Control Interno.

7. Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos.

Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización.

Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente

Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso.

8. Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo. El Comité de Control

dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado.

Para cumplir con este fin, los integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Control Interno; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por el Director General y las auditorías internas y externas.

Los miembros del Comité de Control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

Ante todo, lo explicado, podemos asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la entidad. El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

1.2.5 Evaluación de Riesgos

Rusenias (2008), asegura que una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y

minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización

Rusenas (2008), explica que se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro. En este análisis deben considerarse aspectos como:

- a. Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos deben tributar a la misión y visión de la entidad.
- b. Que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sea del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de éstos.
- c. Que las estrategias asumidas estén en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implantación) y un resultado cualitativo (haciendo una valoración de la eficacia desde el punto de vista de los resultados, lo logrado y hacia dónde llega el beneficio).
- d. Que la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.
- e. Que cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos de las mismas, evitando ante todo que los esfuerzos se desvíen a otras que cambien el sentido de las áreas y de la entidad.
- f. Los objetivos específicos serán abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.

1.2.5.1 Componentes esenciales de la definición de riesgo

A continuación, Fonteboa (2010), define de la siguiente forma los componentes de riesgo:

- a. **Incertidumbre:** El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo. Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

- b. **Probabilidad:** Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no. La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

- c. **Nivel de riesgo:** Como habíamos indicado anteriormente, aun conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo. Entendemos por frecuencia el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma. La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando.

- d. **Peligro y azarosidad:** Cuando revisábamos las diferentes acepciones de la definición de riesgo, veíamos que en ocasiones se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar en el resultado de una situación en un momento dado. En otras palabras, podemos definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementa o disminuyen) en el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.
- e. **Factores:** Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.

1.2.5.2 Identificación del Riesgo

Rusenias (2008), la identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o institución a un riesgo o pérdida.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Esta tarea requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. Un inadecuado conocimiento de la entidad conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos.

Fonteboia (2010), este análisis explica que tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de una pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: Análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.

Rusenias (2008), establece las herramientas que ayudarán a la identificación de los riesgos. Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, algunas de las cuales relacionamos a continuación:

- Cuestionarios
- Organigramas
- Diagramas de flujo
- Estados financieros
- Manuales
- Inspecciones
- Entrevistas
- Contratos
- Proyectos
- Inventarios.

Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Además, y como parte de este sistema integral, deben establecerse mecanismos que permitan identificar los tipos de riesgos que son controlables por la entidad y cuáles no los son. En el caso de riesgos no controlables se debe decidir si se aceptan dichos riesgos, o bien si se elimina o se reduce el nivel de actividad de aquella parte de la entidad donde estos riesgos existen.

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo

provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

1.2.5.3 Determinación de los objetivos de control

Charles (2009), identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:

Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo; es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

Villanueva (2005), dice que los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control. Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad. Son ejemplos clásicos de técnicas de control una norma, un procedimiento, un

programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, un extintor de incendio, etc.

Por tanto, si la técnica de control no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del sistema de Control Interno, y su utilización no tributará eficazmente al objetivo de control trazado.

1.2.5.4 Detección del cambio

Charles (2009), Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

1.2.6 Actividades de Control

Charles (2009), Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo

contrario, ser sustituida por otra. Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

Aunque algunos tipos de actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado.

Charles (2009), detalla un ejemplo de esto es la creación del Manual de Procedimientos.

Existen diversos tipos de control:

- a. Preventivo y correctivos
- b. Manuales/Automatizados o Informáticos
- c. Gerenciales o directivos

1.2.6.1 Separación de tareas y responsabilidades

Rusenias (2008), manifiesta que la dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados. Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes. Es necesario velar porque en cada caso exista una

delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

1.2.6.2 Coordinación entre áreas

Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. Los directivos y trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello, debe establecerse una cultura de consultas con otras entidades e internamente con las áreas de la organización.

Rusenias (2008), dice que cada área o sub-área de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad

1.2.6.3 Documentación

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

1.2.6.4 Niveles definidos de autorización

Kendall (2007), dice que la máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes

quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto. El consentimiento presupone que la tarea a realizar se ajusta a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. Cada área debe poseer la documentación requerida donde se plasme no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que es de su autoridad hacer.

1.2.6.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Kendall (2007), continúa explicando que las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión. Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

1.2.6.6 Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc.

Villanueva (2005), recomienda que deban estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo, pudiendo ser ocasional, semanal, quincenal o mensual.

Se deben crear controles sobre la seguridad informática, con el cambio frecuente de los códigos de acceso u otras medidas. Todo el mecanismo de seguridad estará en correspondencia con la necesidad que exista del mismo, siempre observando la relación costo/beneficio.

1.2.6.7 Rotación del personal en las tareas claves

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones. Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa. Ahora bien, es importante destacar que la eficacia de esta actividad de control está en la correcta identificación de los riesgos en la entidad, ya que poner a rotar al personal de tareas no claves conlleva un costo que pudiera afectar la eficiencia del trabajo.

1.2.6.8 Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad. La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos-financieros.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas. El sistema de información debe ser

flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ha de demostrar en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros. Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

1.2.6.9 Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión. La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal. La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo sistema de información, incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final.

1.2.6.10 Indicadores de desempeño

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos

indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen.

1.2.6.11 Función de Auditoría Interna independiente

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno. La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

La auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.

Algunas tareas de la Auditoría Interna, que tributan a su función preventiva, son:

- a. Comprobar el cumplimiento del sistema de Control Interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.
- b. Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para la entidad, hayan sido establecidas.

- c. Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de operaciones.
- d. Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- e. Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.
- f. Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.
- g. Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y validación.

1.2.7 Información y Responsabilidad

Charles (2009), Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: "las responsabilidades del control han de tomarse en serio". Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Charles (2009), dice que los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz., incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal

- **Ascendente:** que las mismas tengan la obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondiente, no sólo con el objetivo de su aprobación, sino del conocimiento y toma de decisiones en consecuencia de los mismos.
- **Descendente:** que se conozcan las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad que tiene que ver con la información, con el objetivo de lograr su debida sustentación primaria y la debida retroalimentación del problema.
- **Transversal:** que logra la necesidad de dirigirse de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más colegiadas y adecuadas.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

1.2.7.1 Información y responsabilidad

La información es considerada como fenómeno y como proceso. En el primer caso la información es producida por agentes externos que actúan en las personas a través de los sentidos. Si se observa el ambiente que nos rodea, se nota que éste proporciona un conocimiento de tipo sensorial que permite oler, oír, gustar, ver y sentir. El concepto de información como proceso implica la transmisión de ideas y comunicación de conocimientos y comprende tres niveles:

- Una señal externa con forma material, escrita, oral o electrónica.
- La señal establece un momento de relación, tiene un significado intencional o mensaje.
- El mensaje genera una respuesta en la persona que lo recibe.

En conclusión, hay información cuando se envía un estímulo, el cual es recibido y produce una reacción en el destinatario.

Las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma. La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Charles (2009), explica que los riesgos que afronta la entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. Es por ello que la obtención externa e interna facilita a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad con relación a los objetivos trazados.

1.2.7.2 Calidad de la Información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad. Es deber de la autoridad superior, responsable del Control Interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- **Relevancia:** que la información se ajuste a las necesidades de su usuario.
- **Adecuación:** que trate sobre el tema requerido.
- **Precisión:** que dé exactamente lo que se pide de ella.
- **Exhaustividad:** que se disponga de la mayor parte de la información relevante, dentro de unos márgenes, sobre el aspecto deseado.
- **Fiabilidad:** que la información sea cierta, que se confíe en la fuente de procedencia.
- **Direccionamiento:** que llegue a la persona adecuada.
- **Puntualidad:** que lo haga en el momento oportuno, ni antes ni después de las necesidades del usuario.
- **Con un nivel de detalle:** ni excesivo ni insuficiente. Es conveniente que una misma información sea ofrecida en varias versiones para que el usuario pueda elegir aquella que le será relevante.

- **Formato:** que la presentación de la información, de manera textual, grafica o combinada responda a las expectativas del usuario
- **Comprensibilidad:** que se entienda por quien la vaya a utilizar.
- **Comunicabilidad:** que se transmita a través de un canal adecuado.

1.2.7.3 Flexibilidad al cambio

Charles (2009), El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente. Esta situación se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto materiales, humanos como financieros, por lo que:

- Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Establecer mecanismos de capacitación del personal en las distintas áreas no sólo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y trasmitirlo.

1.2.7.4 El sistema de información

Charles (2009), El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma. La calificación de

sistema de información se aplica, tanto a la información financiera de una entidad como a la destinada a registrar otros procesos y operaciones internas.

Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad. La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Asimismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

1.2.7.5 Compromiso de la dirección

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia éstos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

1.2.7.6 Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que se establecen, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

La comunicación es inherente al proceso de información; también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización. Por consiguiente, la eficacia con que se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control, depende en mucho de:

1. La existencia de vías de comunicación, que pudieran ser formales e informales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
2. Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos, ya que existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
3. Los trabajadores entienden cómo sus tareas afectan al desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales.

1.2.7.7 Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

1. Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo.
2. Los trabajadores usan los canales de comunicación interna porque les son útiles y confiables.
3. Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:

1. Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.
2. Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
3. La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.

4. Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.
5. De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

1.2.8 Supervisión y Monitoreo

Rusenás (2008), El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Supervisión o monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el control interno en el instituto, incluyendo sus dependencias adscritas (vicerrectorias, facultades y sedes universitarias municipales) ya que es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El objetivo de esta norma es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

1.2.8.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

1.2.8.2 Eficacia del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

Charles (2009), define los siguientes criterios del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.

1. La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
2. El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Una vez identificadas y aplicadas las técnicas de Control Interno, el proceso para la evaluación de su eficacia debe comenzar al ser enjuiciadas estas técnicas bajo los siguientes términos:

1. Dan certeza razonable de que se logra el objetivo de control.
2. Dan certeza razonable de que se logra parcialmente el objetivo de control.
3. No dan seguridad de que se logren los objetivos de control.

La conclusión de que se logra un objetivo de Control Interno, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes.

1.2.8.3 Auditorías al Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

1.2.8.4 Validación de los supuestos asumidos

Villanueva (2005), Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos. La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos y enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen a los intereses de la organización. Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

Deberán estudiarse hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre si los controles funcionan o no, incluyendo la comprensión de cada uno de ellos por parte de los trabajadores, por lo que:

Se valora periódicamente tanto por el área de Recursos Humanos como por el Consejo de Dirección, si los temas tratados están en correspondencia con las incidencias fundamentales de la entidad.

- Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento, en correspondencia con las problemáticas de la entidad en su desempeño.

- Escuchar en las asambleas de afiliados u otras reuniones o contactos con los trabajadores sus pareceres sobre las orientaciones y necesidades de capacitación, para llevar a ellos lo que realmente necesitan, y no un programa para cumplir un plan de capacitación; e incluso sobre la disciplina y ética de los trabajadores y dirigentes.

1.2.8.5 Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información. Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio; es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio Control Interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc. La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior; pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado para asegurar una acción apropiada.

1.2.8.6 Lo objetivo y lo subjetivo del control

Villanueva (2005), Como sistema de la organización, el Control Interno está sujeto a un proceso de creación de evidencias documentales, lo cual ha sido clásico en el tiempo; sin embargo, el modelo de sistema escogido para aplicar en el país tiene un peso de evidencias que están relacionadas con el comportamiento de los colectivos laborales. Si bien es importante concentrar los esfuerzos en la elaboración de evidencias documentales, el sistema no funciona si no se logra que los integrantes de los colectivos laborales se comprometan e identifiquen con las normas diseñadas.

La mayoría de las guías, programas y referencias de control, no se concentran solamente en las evidencias documentales; para verificar los sistemas de Control Interno, se hace necesario estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones y su respuesta a las normas establecidas.

Los cuadros deben jugar un papel importante en la formación de valores. En la medida en que cada cuadro de dirección conozca sus particularidades, podrá diseñar instrumentos de autocontrol más efectivos y que identifiquen, en mayor grado, las actividades específicas y su organización en la entidad.

No será posible conformar Manuales de Control Interno, pues se duplicaría la base normativa de la organización. La decisión de cómo y con qué método documentar los procesos es una decisión de cada organización. Las empresas en perfeccionamiento empresarial, en una primera fase cuentan con su expediente de perfeccionamiento y un conjunto de documentos generados a tales fines y transitan a la aplicación de las normas de Calidad.

1.2.8.7 Los manuales de organización y procedimientos

Tradicionalmente, las organizaciones han documentado sus principales procesos y operaciones; práctica que se fortalece con la aplicación de modelos de gestión de la calidad. El desarrollo de los sistemas de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, también considera necesario el desarrollo de un proceso de documentación de lo que debe hacer la unidad organizativa; de ahí que los manuales administrativos sigan jugando un papel de suma importancia en la organización de las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna.

La literatura reconoce la existencia de manuales administrativos de diferentes tipos; entre las clasificaciones más comunes se encuentran: los de Organización y los de Procedimientos. No obstante, el desarrollo de los modelos de gestión de la calidad los agrupa en una clasificación más genérica, al identificarlos como manuales de calidad. No existe un criterio único en su clasificación; y su conformación depende de la cultura que vaya adquiriendo la organización sobre este tema, de la estructura de la unidad organizativa y de la necesidad de diferenciar determinados procesos o actividades.

Los Manuales de Organización contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Constituyen un instrumento de referencia para elaborar otros tipos de manuales como son los de procedimientos y políticas.

Estos manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

Es común que el Manual de Organización refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, los objetivos, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa. La información anterior se completa con organigramas que describen en forma esquemática su estructura organizativa.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones; resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

El Manual de Procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa.

Al igual que en los manuales de organización, no existe un patrón ni una forma única para la elaboración de un manual de procedimientos; así como tampoco existe una uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando cumplir con las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones.

Los manuales de procedimientos pueden asociarse a diferentes variantes que van desde manuales que abarcan todos los procedimientos de la unidad organizativa, hasta aquellos que describen un área, proceso o procedimiento específico.

1.2.8.8 Manuales de Contabilidad y de Costo

El documento que elabore la entidad, puede adoptar la forma de Manual o de Reglamento, de manera independiente o formar parte como sección de otros documentos normativos de la entidad y deberá ponerse en vigor por el máximo responsable de la entidad.

1.2.9 Tipos de Control

1.2.9.1 Control Preventivo

Robbins y De Cenzo (2002), Indican que el control preventivo también se llama preliminar o directo y tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

De Castro y García (2001), los procedimientos del control preliminar manifiestan que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. El control preventivo o de "antes", se enfoca en la supervisión y regulación de los recursos o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con las normas requeridas para llevar a cabo el proceso de transformación. Los insumos que pueden estar sujetos a un control preventivo son la materia prima, la gente, el dinero, el tiempo, o cualquier otro recurso utilizado por la empresa.

Augillo (2003), Controles preventivos: son mecanismos destinados a disminuir errores y, por tanto, reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección y los programas de capacitación y desarrollo funcionan principalmente como controles preventivos. Dirigen y limitan las acciones de empleados y gerentes por igual.

1.2.9.2 Control Correctivo

Robbins y De Cenzo (2002), Indican que también es llamado concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

Augillo (2003), hace referencia a que los controles correctivos son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y, por ende, conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización.

1.2.9.3 Control de Retroalimentación

Robbins y De Cenzo (2002), Indican que el control de retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Mientras que De Castro y García (2001), manifiestan que la característica definitiva del control retroalimentativo consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas. El control de retroalimentación o de "después", es el que se ejerce después de que un producto o servicio ha sido terminado, con el objeto de verificar que éste cumpla con las normas y objetivos correspondientes. Este tipo de control, también denominado control de después de la acción o control de salida, cumple con varias funciones

importantes. En primer lugar, normalmente se utiliza cuando ni el control preventivo ni el control concurrente es factibles, o cuando resultan muy costosos. En segundo, también es comúnmente utilizado cuando los procesos involucrados en la producción de un bien o servicio son difíciles de especificar con anticipación. En tales casos, también puede ser útil como último filtro para medir las desviaciones que no hubieran sido detectadas anteriormente. Una tercera función del control de retroalimentación es la de proveer información que contribuya al proceso de planeación a través de información tal como: número de unidades fabricadas o vendidas, costo de ciertos aspectos de la producción, medidas de calidad, rendimiento sobre la inversión, clientes atendidos u otras que puedan ser usadas para la revisión de los planes existentes y la formulación de otros nuevos.

1.2.10 Utilidad del Control

Robbins, y Coulter, (2007), opinan que la utilidad del control radica en que es la única forma en que los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no". Por lo que se puede decir que el control es indispensable en toda planeación porque ayuda a reencausar los planes y establecer cuál fue la desviación que hubo entre lo planeado y lo real. Por otra parte, Castro, y García, (2004). Indican que los controles establecen medidas correctivas para las actividades, de modo tal que se alcancen los planes exitosamente y además que se aplica a todo: personas, cosas y actos.

Robbins y Coulter (2010), mencionan que es la función de la administración que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establece una estrategia general para lograr esos objetivos y desarrolla una serie completa de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional. Y controlando esas actividades planificadas se logra una mejor administración.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las municipalidades como instituciones públicas, para prestar sus servicios de manera eficaz y eficiente, es necesario que apliquen herramientas de control interno adecuadas y necesarias. Los ingresos financieros de las Municipalidades se obtienen de la captación de arbitrios y tasas municipales, así como los aportes del gobierno central, como el 10% Constitucional, IVA-Paz, que corresponde al (1.5%) para las municipalidades, del (12%) sobre la base imponible, según decreto 97-92 Ley del IVA; Circulación de Vehículos, Petróleo y sus derivados; los mismos que son administrados por el recurso humano de la institución.

Estos recursos son administrados por la Corporación Municipal, máxima autoridad de la Institución. Sin embargo; en la municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa se puede observar algunas deficiencias, las cuales son: el manejo del recurso humano y recurso económico debido a que **no** poseen controles internos establecidos, ocasionando que los recursos no cumplan a cabalidad con su finalidad, lo que refleja el bajo rendimiento en las actividades internas. Se observó que **no** cuenta con un presupuesto establecido para las actividades internas, así como tampoco existe una persona encargada de caja chica, que establezca prioridades en los gastos internos de dicha institución. Además, la información no está disponible en el momento oportuno para poder responder a los diversos entes controladores de la institución.

Lo anterior es causado por desconocimiento y porque no se da la importancia necesaria a la implementación de mecanismos que ayuden a controlar los recursos diversos de la municipalidad.

Por lo planteado; si no se toman las medidas apropiadas la municipalidad en algún momento puede faltar al mandato de su existencia y ser penada por las instituciones encargadas de fiscalizarlas.

Ante este panorama; se hace necesaria la implementación de las herramientas de control apropiadas y necesarias que justifiquen el uso eficiente de los recursos y tener la información oportunamente cuando sea requerida.

Es por eso que, con base en las razones planteadas, se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo se aplican los controles internos en la **Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa?**

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer la aplicación del control interno en la Municipalidad Asunción Mita, del departamento de Jutiapa.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar las condiciones sobre las cuales se diseña el sistema de control interno en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.
- Describir el proceso mediante el cual valúan los riesgos dentro de la institución.
- Conocer las actividades de control que se realizan en la municipalidad
- Analizar la forma en la que recopila la información de las actividades internas de los diferentes departamentos de la institución
- Especificar como se lleva a cabo la supervisión y monitoreo de actividades internas de los diferentes departamentos de la municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.
- Identificar qué tipo de control interno es utilizado en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.

2.2 Elemento de Estudio

Control Interno

2.2.1 Definición Conceptual de Control: Estupiñan (2012) es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean **aplicables**.

2.2.2 Definición Operacional de Control Interno: Proceso que ayuda a la verificación del cumplimiento de las metas, objetivos, estrategias y planes, que las agroexportadoras pueden utilizar en sus operaciones para obtener un mejor desempeño en las actividades, observar las fallas y corregir las desviaciones.

2.3 **Indicadores**

- Sistema de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y responsabilidad
- Supervisión y monitoreo
- Tipos de control

2.4 Alcances y Limitaciones

a. Alcances

La presente investigación tiene como propósito analizar el área interna de la Municipalidad del Municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa; en la cual se realizó una evaluación de los Controles Internos en las áreas de Recurso Humano, Secretaría Municipal, Tesorería Municipal, Asuntos Municipales, Administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles IUSI, Oficina de Planificación Municipal Oficina de la Mujer, Servicios Públicos Municipales, Mercado Municipal, Rastro Municipal, Cementerio Municipal, Servicio del tren de Aseo, Garita Municipal, Policía Municipal de Tránsito y Centro Turístico Atatupa.

b. Limitaciones

Las principales limitaciones para la realización de ésta investigación fueron la disponibilidad de tiempo de los entrevistados y el periodo por el cual son electas las autoridades municipales (cada 4 años). La institución no tiene una información específica de los gastos con los que incurren eventualmente, también son muy reservados con la información que se les solicita.

2.4 El aporte

A la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa

Al presentar el resultado del Análisis de Control Interno y sus respectivas alternativas de solución o recomendaciones ayudará a que la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa; reconozca la importancia de utilizar un Control Interno; que permitan hacerles frente a las debilidades encontradas y poder de esta manera ofrecer servicios de calidad y procurar el desarrollo y bienestar social.

A la Universidad Rafael Landívar

Esta tesis será una guía de importancia para todos los estudiantes de las diversas carreras de la universidad y una fuente de consulta bibliográfica importante para futuras investigaciones sobre herramientas de control interno y su importancia en la administración. A los estudiantes de nivel universitario, a todas las personas en general para que conozcan aspectos relacionados con la municipalidad y la importancia del Control Interno.

III METODO

3.1 Sujetos

En lo que respecta a la presente investigación se tomó como sujetos de estudios a:

- **Sujeto 1: Concejo Municipal:** es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, cuyos miembros son responsables por la toma de decisiones y es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Está integrado por el Alcalde Municipal, los Síndicos y los Concejales electos; todo ello de acuerdo al artículo 9 del Código Municipal.
- **Sujeto 2: Personal de Oficina:** aportará la información acerca de las necesidades que presentan las diferentes áreas de la institución y cuáles son los controles que se tienen implementados para poder asegurar el funcionamiento apropiado de las diferentes áreas de la Municipalidad.

3.2 Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizará:

- **Cuestionario.**
Que consta de cincuenta y dos preguntas, de las cuales cuarenta y cinco (45) preguntas dicotómicas y ocho (8) preguntas de selección múltiple, se dirigirá al Concejo Municipal y los empleados de oficina para medir el conocimiento acerca de su sistema de control interno.

3.3 Procedimiento

- Definición del tema, mismo que surgió ante la necesidad de establecer si la Municipalidad del municipio de Asunción Mita, Jutiapa; lleva a cabo el control interno en el desarrollo de sus actividades.

- Se solicitó de manera escrita la autorización para realizar esta investigación al Concejo Municipal de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa; para recopilar información, obteniendo una respuesta afirmativa.
- Se consultaron varias bibliografías para obtener información a fin al tema de investigación y así poder formar el marco teórico.
- Análisis de información primaria y secundaria.
- Transcripción de la información recolectada.
- Se preparó el informe final del anteproyecto de tesis.
- Se visitó el departamento de Recursos Humanos, con el fin de definir el número de empleados municipales.
- Se formularon los cuestionarios dirigidos a los sujetos de estudio.
- Se procedió a la investigación de campo.
- Aplicación de los cuestionarios a los sujetos de estudio.
- Procesamiento, tabulación y análisis de la información.
- Se elaboró la discusión y confrontación de los resultados obtenidos en la investigación con la teoría de los diversos autores.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Presentación del informe final.

IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados de Cuestionario dirigido al Concejo Municipal de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa. Relacionado con el “Control Interno” que utiliza la municipalidad enfocada en los indicadores Sistema de Control, Evaluación de Riesgos, Actividad de Control, Información y Responsabilidad, Supervisión y Comunicación y Tipos de Control.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
1. ¿Cuenta la Municipalidad con un código de ética?	Los 8 concejales respondieron que no existe ningún manual o código interno de ética aplicado a la municipalidad.
2. ¿Existe una estructura organizada definida?	Los 8 miembros reconocen la forma jerárquica como está constituida la municipalidad y las atribuciones de cada persona en su nivel y puesto.
3. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados? ¿Se hace por escrito?	Los 8 miembros manifiestan que la autoridad y responsabilidad en la asignación de actividades se hace por escrito en casos especiales, la mayoría de las ocasiones únicamente de forma oral.
4. ¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	Los 8 miembros respondieron que únicamente las funciones son escritas en el contrato, pero que las descripciones del trabajo, dirección y coordinación son emitidas por el jefe de área o jefe de recursos humanos.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
5. ¿La municipalidad tiene el personal adecuado, en un número y experiencia, para llevar a su función?	Los 8 miembros respondieron que tienen la experiencia adecuada debido a que es tercer periodo en el cual están las mismas personas y en cuanto al número es difícil saber debido a que cada día son diferentes exigencias y se contrata o finalizan contratos según la situación lo demande.
6. ¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?	Los miembros del Concejo Municipal reconocen que las contrataciones se hacen de forma directa sin procesos.
7. ¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?	El Concejo Municipal reconoce que el encargado del personal es el jefe de recursos humanos que ellos nombraron para el manejo y coordinación del personal.
8. ¿Existe rotación del personal dentro de la municipalidad?	5 miembros del Concejo Municipal respondieron sí existe rotación del personal y siempre es resuelto por el Alcalde Municipal. El resto de concejales responden que desconocen ese proceso.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
9. ¿Cuenta la municipalidad con un manual de funciones?	Con respecto a la existencia de un manual los concejales respondieron no, que las funciones se transmiten en su mayoría de ocasiones de forma oral.
10. ¿Se realiza análisis y evaluación de puestos?	En su totalidad el Concejo Municipal indicaron que no existe un análisis ni algún tipo de evaluación.
11. ¿Se realizan pruebas continuas de exactitud?	En relación a la pregunta ningún concejal reconoce lo que es una prueba de exactitud.
12. ¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?	Respondieron sí existe rendición de cuenta dentro de cada departamento, debido a que a cada jefe de área se le permite participar las algunas reuniones de Concejo Municipal, para conocer e informar de las actividades realizadas.

Evaluación de Riesgos	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
13. ¿La Municipalidad cuenta con un comité de riesgo establecido?	Respondieron que no existe ningún comité de ese tipo dentro de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa. Que solo existen responsabilidades en las comisiones.
14. ¿El Concejo Municipal ha establecido objetivos globales en la Municipalidad?	En su totalidad el Concejo Municipal responde si fueron establecidos los objetivos globales, donde destinaran los recursos en este periodo de gobierno.
15. ¿Los objetivos globales de la Municipalidad se comunican a todos los empleados?	Los miembros del Concejo Municipal respondieron que los objetivos globales son comunicados a los empleados, con el fin de obtener su compromiso.
16. ¿Existe objetivos específicos que maneja cada departamento?	En su totalidad los Concejales respondieron que cada reunión se planifica objetivos específicos para cada área.

Evaluación de Riesgos	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
<p>17. ¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?</p>	<p>Los Concejales respondieron si establecen objetivos para actividades importantes en la cual se coordinan equipos, y se establecen objetivos por grupo, por ejemplo, en las actividades de semana santa, fiesta patronal, jornadas médicas o algún otro tipo de actividad de la cual la municipalidad se vea involucrada.</p>
<p>18. ¿Los jefes de área efectúan un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos del éxito?</p>	<p>El Concejo Municipal respondió que los seguimientos de los objetivos se realizan en base a resultados obtenidos, para analizar qué exitoso fue lo planificado.</p>
<p>19. ¿Son identificados los riesgos potenciales para la Municipalidad?</p>	<p>Un miembro del Concejo responde si analiza riesgos potenciales, mientras que el resto prefiere solucionar problemas en su momento.</p>
<p>20. ¿Se realizan actividades que permitan el informar sobre cambios internos como externos de la Municipalidad?</p>	<p>En su totalidad los Concejales respondieron que la única actividad son las reuniones de Concejo Municipal y con el personal cuando es necesario o urgente alguna información o actividad.</p>

<p>21. ¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?</p>	<p>En su totalidad el Concejo responde que no hay medidas especiales, si no únicamente una explicación y orientación por el jefe de recursos humanos o por el Alcalde Municipal.</p>
---	---

Actividades de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
<p>22. ¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar riesgos?</p>	<p>La respuesta de la totalidad de miembros de Concejo Municipal es que no se realiza ningún estudio para evitar riesgos.</p>
<p>23. ¿La Municipalidad cuenta con procesos que permite generar información?</p>	<p>En lo concerniente algún proceso interno de generación de información, no existe ninguno establecido, en base a la respuesta de los Concejales.</p>
<p>24. ¿Se elaboran informes en cuanto a existencia y anomalías de materiales de oficina o herramientas de campo, tienen fecha determinada de entrega?</p>	<p>La respuesta obtenida de forma total, es que si realizan de informes por parte de la persona que el Concejo nombre como coordinador o encargado de dicha actividad.</p>
<p>25. ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de</p>	<p>5 integrantes del Concejo responden que, si mantienen flujos de información, mientras que 3 concejales no reconocen ningún flujo de información precisa</p>

manera precisa al personal correspondiente?	únicamente verbal en algunos casos.
26. ¿Se realiza análisis de las tareas y evolución?	Concejales responden si se realizan tareas de análisis, mientras que 6 Concejales manifestaron que únicamente se les informa por parte del Alcalde el avance o situación de algunos proyectos o actividades.

Actividades de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
27. ¿Se dispone de los sistemas de información municipal?	En respuesta ningún miembro reconoce en si un sistema, únicamente flujo de información es lo que se maneja internamente.
28. ¿Se generan y se distribuyen informes sobre actividades realizadas?	2 miembros del concejo responden que, si reciben informes, mientras que el resto del concejo dicen que únicamente son informados verbalmente por el alcalde.
29. ¿Se registra de forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?	La pregunta fue dejada en blanco.

30. ¿Cuenta con una unidad de auditoría interna?	El Concejo Municipal respondió que fue contratado un Auditor para desempeñar actividades de auditoría interna.
31. ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?	La pregunta fue dejada en blanco.
32. ¿La Municipalidad ha diseñado indicadores de control para evaluar el comportamiento de la gestión?	5 de los Concejales respondieron que no se diseñan indicadores, únicamente evalúan gestiones en base a resultados. 3 concejales reconocen no haber diseñado ningún tipo de indicador o método de evaluación de comportamiento.

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
33. ¿La Municipalidad suministra información como: manuales, reglamentos, programas etc.?	3 miembros dicen conocer un reglamento, aunque no está en práctica, mientras que 5 Concejales dicen que su único manual es el Código Municipal.
34. ¿Se identifica y presenta con regularidad la información generada dentro de la Municipalidad para el logro de objetivos?	4 Concejales responden que no es necesario presentar información que las obras son objetivos. Mientras que la otra mitad dice que la información relevante solo se maneja dentro del Concejo Municipal.

35. ¿La información que se comunica cumple con los requisitos de oportuno y preciso?	En su totalidad el Concejo responde que se reúnen cada semana para poder estar actualizado con la información de lo que sucede en la Municipalidad.
36. ¿Se suministra al personal la información que necesita para cumplir con sus actividades?	4 Concejales mencionan que el personal ya conoce su trabajo, y por lo tanto lo realiza sin supervisiones constantes y 4 miembros responden que el personal obtiene la información necesaria de ellos cuando existen actividades importantes.
37. ¿Considera que los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?	7 miembros del Concejo Municipal, responden que no son flujos adecuados para una institución de servicio, mientras que un miembro del Concejo respondió que, si son los adecuados, porque la información importante la administra el Alcalde.

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
38. ¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?	En su totalidad los miembros del Concejo Municipal respondieron que la persona responsable de esos asuntos es el Jefe de Recursos Humanos el cual se los traslada a ellos.

<p>39. ¿La municipalidad investiga y toma decisiones respecto a las quejas que se presentan?</p>	<p>3 Concejales responden que el alcalde toma esas decisiones con respecto a quejas y 5 concejales dicen que las sanciones son tomadas en el Concejo en relación a quejas.</p>
<p>40. ¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?</p>	<p>2 Concejales responden que, si se da a conocer, mientras que 6 dicen que los objetivos se miden con resultados por lo tanto se dan a conocer solos.</p>
<p>41. ¿Se realiza un monitoreo continuo por el administrador de la municipalidad?</p>	<p>5 Concejales responden que al administrador es el Alcalde, que sobre el recae la responsabilidad para informar al Concejo Municipal. 3 Concejales responden que es obligación del Concejo monitorear las actividades en base a sus comisiones.</p>
<p>42. ¿Los organismos de control realizan auditorias operativas y financieras a la municipalidad?</p>	<p>El Concejo Municipal responde que reconoce únicamente auditorias por parte de la Contraloría General de Cuentas, y algunas echar por el auditor interno.</p>

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
43. ¿Se hacen evaluaciones de control interno?	En su totalidad los cuestionados confirman que no han efectuado ninguna evaluación de control interno en la Institución edil.
44. ¿Se corrige y se investiga las deficiencias encontradas dentro de la municipalidad?	En su totalidad los cuestionados afirman que se intenta un mejoramiento continuo en base a lecciones de errores obtenidos.

Tipos de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
45. ¿Qué tipos de controles internos existen dentro de la Municipalidad?	En su respuesta el Concejo menciona como si existen algunos tipos de control que impone la Ley y otros por decisión de Concejo Municipal.
46. ¿Qué tipo de controles se aplican dentro de la Municipalidad?	En base a la respuesta de los Concejales identificaron el SIAF- SAG y el de ingreso y salida del personal.
47. ¿En quién recae la responsabilidad del Control Interno?	2 Concejales responden que es el Concejo Municipal la responsabilidad del control interno, mientras que 6 concejales aseguran que es responsabilidad del Alcalde únicamente.

48. ¿Se realizan auditorias como mecanismo de evaluación?	El Concejo en su totalidad responde que se realizan auditorias en situaciones que ellos consideren necesarias.
49. ¿De qué tipo son las auditorias que se realizan?	En respuesta la totalidad responde que existen auditorías internas y externas.
50. ¿Si es interna quien la realiza?	En respuesta la totalidad responde que es el auditor interno.

Tipos de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
51. ¿Si es externa quien la realiza?	En su respuesta el Concejo menciona la Contraloría General de Cuentas.
52. ¿Quiénes evalúan los presupuestos?	La respuesta obtenida fue que el Concejo evalúa todo lo referente a presupuestos.
53. ¿Cómo se controla que las estrategias de su departamento son efectivas?	La respuesta obtenida es que los resultados es lo que define que si es efectiva o no la estrategia.

4.2 Resultados de Cuestionario dirigido al personal de oficina de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa. Relacionado con el “Control Interno” que utiliza la municipalidad enfocada en los indicadores Sistema de Control, Actividad de Control, Supervisión y Comunicación y Tipos de Control.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
1. ¿Cuenta la Municipalidad con un código de ética?	Los 34 cuestionados que no existe código de ética .
2. ¿Existe una estructura organizada definida?	18 empleados respondieron que, si existe una estructura definida, mientras que 16 desconocen los niveles de la organización municipal.
3. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados? ¿Se hace por escrito?	4 de los colaboradores respondieron que, si se lleva a cabo la asignación de responsabilidades por escrito, mientras que 30 colaboradores dicen que si realiza únicamente de forma verbal.
4. ¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	6 colaboradores municipales respondieron que si existe una descripción de funciones de trabajo, que son llevadas a cabo por el alcalde o jefe de recursos humanos, mientras que 28 colaboradores no reconocen ningún tipo de descripción formal de sus funciones.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 1
Preguntas	Concejo Municipal
5. ¿La municipalidad tiene el personal adecuado, en un número y experiencia, para llevar a su función?	De los colaboradores cuestionados 22 respondieron que tienen el personal adecuado por tener más de 8 años de experiencia en sus funciones, mientras que 12 afirman no consideran tener la experiencia adecuada por ser su primer trabajo.
6. ¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?	4 de los colaboradores dicen que pasaron por el proceso de selección e inducción y capacitación, los 30 colaboradores restantes solo fueron nombrados.
7. ¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?	En su totalidad los 34 colaboradores dicen reconocer quien la línea de autoridad en la institución.
8. ¿Existe rotación del personal dentro de la municipalidad?	34 de los colaboradores cuestionados respondieron que, si existe rotación del personal, debido que en los últimos 2 años laboraron en diferentes áreas de la municipalidad.

Sistema de Control	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
9. ¿Cuenta la municipalidad con un manual de funciones?	Los 34 colaboradores respondieron no conocer ningún manual de funciones.
10. ¿Se realiza análisis y evaluación de puestos?	33 de los colaboradores respondieron que nunca se ha sometido a una evaluación de sus puestos. 1 de los colaboradores respondió que en su momento fue evaluado por el Concejo Municipal.
11. ¿se realizan pruebas continuas de exactitud?	33 de los colaboradores respondieron que nunca se ha sometido a una evaluación de sus puestos. 1 de los colaboradores respondió si haber realizado ese tipo de pruebas.
12. ¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?	30 de los colaboradores respondieron que si se realiza una rendición de cuentas en sus puestos de trabajo. 4 colaboradores dicen que únicamente cumplen con horarios de trabajo y no informe o rendición de cuentas.

Evaluación de Riesgos	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
13. ¿La Municipalidad cuenta con un comité de riesgo establecido?	En su totalidad los 34 colaboradores dicen no reconocer la existencia de un comité de riesgo dentro de la municipalidad.
14. ¿El Concejo Municipal ha establecido objetivos globales en la Municipalidad?	Los 34 colaboradores municipales respondieron que el Concejo Municipal, estableció los objetivos globales de su periodo al frente de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.
15. ¿Los objetivos globales de la Municipalidad se comunican a todos los empleados?	Los 34 colaboradores municipales respondieron que fueron comunicados por parte del Concejo Municipal los objetivos generales en su periodo al frente de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.
16. ¿Existe objetivos específicos que maneja cada departamento?	En su totalidad los 34 colaboradores respondieron que existen objetivos específicos por cada área o departamento de trabajo, de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.

Evaluación de Riesgos	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
17. ¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?	34 de los colaboradores respondieron que existen objetivos en cada actividad que planifica y ejecuta.
18. ¿Los jefes de área efectúan un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos del éxito?	27 de los colaboradores responden que son monitoreados constantemente por su jefe de área, mientras 7 dicen que en ningún momento se realiza un seguimiento a sus labores.
19. ¿Son identificados los riesgos potenciales para la Municipalidad?	4 de los colaboradores responde si identifican riesgos potenciales en la municipalidad por parte del alcalde, mientras 30 dicen no se realiza ninguna actividad análisis de riesgos futuros.
20. ¿Se realizan actividades que permitan el informar sobre cambios internos como externos de la Municipalidad?	En su totalidad los 34 colaboradores responden que las reuniones con el jefe de personal o el alcalde permite informase sobre algunos cambios dentro de la municipalidad.
21. ¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?	29 de los colaboradores responden que no hay medidas especiales, 5 colaboradores dicen que en ocasiones si existe este tipo de medidas.

Actividades de Control	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
22. ¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar riesgos?	En su totalidad los 34 colaboradores responden no existe tal actividad.
23. ¿La Municipalidad cuenta con procesos que permite generar información?	22 de los colaboradores dicen que generan información de forma verbal. 12 de los colaboradores dicen que no existe tal tipo de proceso dentro de la municipalidad.
24. ¿Se elaboran informes en cuanto a existencia y anomalías de materiales de oficina o herramientas de campo, tienen fecha determinada de entrega?	29 colaboradores municipales dicen no conocer ningún tipo de informe de anomalías o materiales y herramientas. 5 de los colaboradores responden que cada cierto tiempo es informado al alcalde sobre materiales y herramientas.
25. ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?	30 de los colaboradores municipales responden que existe un flujo de información de forma oral, mientras que 4 colaboradores responden que no existe un flujo formal de información.
26. ¿Se realiza análisis de las tareas y evolución?	21 colaboradores responden que no se hace ese tipo de análisis de tareas y evolución, 13 colaboradores responde que existe este tipo de análisis.

Actividades de Control	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
27. ¿Se dispone de los sistemas de información municipal?	En respuesta ningún colaborador reconoce un sistema de información interna.
28. ¿Se generan y se distribuyen informes sobre actividades realizadas?	8 colaboradores respondieron que realizan informes de actividades realizadas, 26 colaboradores responden que no realizan informe de actividades.
29. ¿Se registra de forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?	La pregunta fue dejada en blanco.
30. ¿Cuenta con una unidad de auditoría interna?	Los 34 colaboradores respondieron que existe un auditor interno.
31. ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?	La pregunta fue dejada en blanco.
32. ¿La Municipalidad ha diseñado indicadores de control para evaluar el comportamiento de la gestión?	34 de los cuestionados respondieron que no conocen ningún tipo de indicador.

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
33. ¿La Municipalidad suministra información como: manuales, reglamentos, programas etc.?	Los 34 colaboradores respondieron que existe un reglamento interno, aunque es obsoleto.
34. ¿Se identifica y presenta con regularidad la información generada dentro de la Municipalidad para el logro de objetivos?	En su totalidad los 34 colaboradores municipales aseguran que el alcalde es el principal informante de los logros obtenidos.
35. ¿La información que se comunica cumple con los requisitos de oportuno y preciso?	34 colaboradores afirman que reciben indicaciones con anticipación a realizar sus actividades.
36. ¿Se suministra al personal la información que necesita para cumplir con sus actividades?	En su totalidad los 34 colaboradores dicen recibir la información necesaria para realizar sus tareas. En la mayoría de las ocasiones de forma oral.
37. ¿Considera que los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?	29 de los cuestionados responden que los flujos de comunicación no son los adecuados por no ser de forma escrita en asuntos formales. 5 de los colaboradores responden que si son adecuados los flujos de comunicación.

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
38. ¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?	34 de los cuestionados respondieron que las quejas otro tipo de información de este tipo son trasladadas directamente con el alcalde.
39. ¿La municipalidad investiga y toma decisiones respecto a las quejas que se presentan?	En su totalidad los cuestionados responden que las decisiones de cualquier tipo siempre son tomadas por el Alcalde Municipal.
40. ¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	34 de los cuestionados responden que siempre el grado de cumplimiento de los objetivos se conoce en base a resultados.
41. ¿Se realiza un monitoreo continuo por el administrador de la municipalidad?	25 cuestionados respondieron que el Alcalde es quien realiza los monitoreo constantemente en actividades, y en días ordinarios es el jefe del personal. 9 de los cuestionados dice que no sabe si realizan este tipo de supervisión o monitoreo.
42. ¿Los organismos de control realizan auditorías operativas y financieras a la municipalidad?	En su totalidad los cuestionados reconocen auditorías internas realizadas por el auditor interno.

Información y Responsabilidad	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
43. ¿Se hacen evaluaciones de control interno	34 de los cuestionados confirman que no han sido parte de evaluaciones de control interno.
44. ¿Se corrige y se investiga las deficiencias encontradas dentro de la municipalidad?	34 de los cuestionados afirman que se intenta un mejoramiento continuo en base a lecciones de errores obtenidos.

Tipos de Control	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
45. ¿Qué tipos de controles internos existen dentro de la Municipalidad?	En respuesta los colaboradores solo reconocen la tarjeta de control de ingreso y salida del personal.
46. ¿Qué tipo de controles se aplican dentro de la Municipalidad?	10 colaboradores cuestionados reconocen el SIAF-MUNI como un control financiero, 24 colaboradores reconocen únicamente la contraloría general de cuentas.
47. ¿En quién recae la responsabilidad del Control Interno?	En su totalidad los 34 colaboradores reconocen al Alcalde como el responsable de tener el Control Interno Municipal.
48. ¿Se realizan auditorías como mecanismo de evaluación?	En su totalidad los cuestionados reconocen haber formado parte de auditoría interna por el auditor de la municipalidad.
49. ¿De qué tipo son las auditorías que se realizan?	En respuesta la totalidad responde que existen auditorías internas y externas.
50. ¿Si es interna quien la realiza?	En respuesta la totalidad responde que es el auditor interno.

Tipos de Control	Sujeto de Estudio 2
Preguntas	Empleados de Oficina
51. ¿Si es externa quien la realiza?	En su totalidad los 34 colaboradores cuestionados reconocen como externa la Contraloría General de Cuentas.
52. ¿Quiénes evalúan los presupuestos?	5 colaboradores responden que es el Concejo Municipal, 11 colaboradores responden que es la tesorera y 19 colaboradores dicen que lo hace el Alcalde Municipal.
53. ¿Cómo se controla que las estrategias de su departamento son efectivas?	9 de los colaboradores cuestionados responden que es en base a los objetivos planificados, mientras que 25 colaboradores dicen no tener una respuesta.

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos son confrontados con el marco teórico para lograr aclarar y comprender de mejor manera la investigación realizada en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.

Charles (2009), dice que el Control Interno de una empresa a parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

Según los resultados de la investigación no existe un sistema de control establecido y también desconocimiento sobre los elementos que conforman un control interno.

Trabas (2010), define el ambiente de control como la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman. Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

En investigación en relación a la primera fase de control interno que es el sistema de control, los empleados municipales manifestaron tener un reglamento interno, aunque no tienen un manual actualizado de funciones o procedimientos. Los colaboradores no tienen una formación y capacitación continua. En lo relacionado a la integridad y valores éticos es ambiente que si existe manifestado por el alcalde que es servicio y la labor social.

Rusenás (2008), Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

La evaluación de riesgos la Municipalidad, no realiza evaluaciones o previsiones de factores que entorpecen procedimientos debido a que no existe canales de comunicación formales entre cada área, entre sus líneas de autoridad, si no que únicamente la información se hace de forma verbal sin dejar nada por escrito. Por lo tanto, no tiene la institución no tiene mecanismos que ayude en los cambios económicos o normativas que cambian con el tiempo.

Charles (2009), Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

En base a la investigación realizada en la Municipalidad se conoce que no se realizan actividades de control para los empleados, no se realizan observaciones continuas en las áreas de trabajo, no se realizan cuestionarios para conocer las opiniones o detalles que el personal quiera manifestar de algún tema que les preocupa, tampoco revisiones o algún tipo, ni tampoco informes sobre actividades de los diferentes empleados

municipales. Es por eso no se puede identificar algún riesgo. Eso influye en que a veces las coordinaciones y asignaciones de tareas se hace difícil.

Charles (2009), Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: “las responsabilidades del control han de tomarse en serio”. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Según la investigación se pudo constatar que la municipalidad no utiliza un sistema establecido de información y responsabilidad, que les permita conocer con las actividades que cada trabajador ha realizado en un mes o semana. Debido a esta situación no existe la suficiente información para controlar de forma adecuada la institución.

Rusenias (2008), El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo de esta norma es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

En relación a la investigación la municipalidad no tiene establecido un comité de riesgo que realice la supervisión de forma constante en las diferentes áreas, con el fin de identificar factores que puedan ocasionar pérdida de material económico o humano.

Robbins y De Cenzo (2002), indican que el control preventivo también se llama preliminar o directo y tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

En la investigación realizada en su mayoría empleados oficina conocen sus procedimientos y algunas reglas, pero no conocen de planes o poseen manuales cuando se presenten casos especiales, o que tengan un conocimiento previo de que dificultades puedan presentarse.

El control preventivo es una herramienta administrativa que debe ser aplicada debido a que ayudan a comparar los objetivos, procedimientos y reglas en base informes semanales o mensuales u observados en el personal municipal de oficina y de campo.

Robbins y De Cenzo (2002), indican que también es llamado concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras

palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

En la investigación al momento de realizar preguntas sobre quien supervisa, los de campo dicen que su único jefe es el jefe de recursos humanos, quien con poca frecuencia se comunica directamente con ellos cuando se realizan trabajos de todo tipo, el de recursos humanos asegura que tienen un supervisor pero que algunas desconocen su función, los empleados de oficina reconocen su jefe de cada área aunque nunca presentan informes de actividades ni son impuestas condiciones para hacer su trabajo en base algún plan.

El control correctivo es necesario utilizarlo en una institución pública debido a que se puede tener un control más efectivo observando y vigilando todas las actividades para detectar inmediatamente cualquier problema o dificultad y corregir, con esto se aprovechara al máximo tiempo y se trabajara en condiciones ordenadas.

VI CONCLUSIONES

1. En relación al sistema de control se puede afirmar que la municipalidad no tiene las condiciones para el diseño de Control Interno, que le permita una dirección para eficacia y eficiente operacional ni manuales actualizados que permitan la adhesión de las políticas y los objetivos por el personal municipal
2. En cuanto a los elementos de la evaluación de riesgos la municipalidad identifica y corrige riesgos durante el desarrollo de las actividades, evitando que los esfuerzos se desvíen en otro sentido.
3. En base a la información obtenida la actividad de control realizada por la municipalidad es la observación, aunque no se realiza periódicamente, ni tampoco deja constancia por escrito de la información obtenida durante el proceso.
4. La institución no recopila información operativa y datos importantes debido a que no se realizan informes del personal ni cuentan con una herramienta administrativa para registrar información relevante. .
5. La responsabilidad de supervisar y monitoreo recaen sobre el alcalde y jefe de recursos humanos según los cuestionados en la investigación, debido a que no se cuenta con un comité de riesgo ni instrumentos que ayuden al registro de las operaciones municipales.
6. Se identificó que la municipalidad utiliza el tipo de control correctivo, a que sus actividades se corrigen durante la fase de acción.

VII RECOMENDACIONES

1. Implementar un manual de desarrollo humano y operacional que permita el registro de las actividades de la institución y que también proporcione información precisa y oportuna al concejo municipal para la toma de decisiones.
2. Implementar matriz de prioridades para la detección de necesidades de desarrollo para conocer riesgos futuros en las actividades municipales.
3. Que el Concejo Municipal tome las decisiones correctivas en base a la información recolectada por las matrices de detención de necesidades de desarrollo y el informe de actividades presentada por el jefe de recursos, beneficiando en coordinación entre áreas, niveles definidos de autorización, registro oportuno y adecuado de todos los hechos municipales.
4. Que la institución implemente la utilización de informes, que su circulación sea ascendente, descendente y transversal para que sus empleados registren sus actividades y el Concejo Municipal evalúe el funcionamiento, obteniendo líneas abiertas de comunicación que dan paso a un control eficaz.
5. Implementar el informe mensual evaluativo del personal municipal para que el Concejo Municipal pueda analizar quien como y cuando se están ejecutando las actividades planificadas.
6. Se recomienda a la municipalidad de la utilización de control preventivo para garantizar la ejecución eficiencia y eficacia de las actividades municipales.

VIII BIBLIOGRAFIA

- Amador, S. (2007). Definición de Control Interno y Manuales de Procesos de Control. (2ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Augillo, C. (2003). Innovación Empresarial. México. Editorial CEP UC
- Barrera. (2010) Instituto de Fomento Municipal-INFOM- Guatemala.
- Benavides, R. (2014). Administración. (2ª. Ed.) México: McGraw Hill.
- Burgos, S. (2004). Aspectos Prácticos del Control. (4a. Ed.).México: McGraw Hill.
- Charles, E. (2009). Manual de Auditoria Interna. (3ª. ed.). España. McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- Cifuentes, R. (2008). Control Interno en el desarrollo adecuado del ciclo operativo de las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis URL. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Congreso de la República de Guatemala. (2002). Código Municipal, Decreto 12-2002. Guatemala: Taller de impresiones Jiménez & Ayala.
- Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala: Taller de impresiones Jiménez & Ayala.
- De Castro, T. y García, M. (2001). Administración Perspectiva global. (12ª. Ed.). México: Editorial Montpelier.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) Investigación. Fundamentos y metodología. (2da. Edición) México: Editorial Pearson.
- Estupiñan, G. (2016) Control Interno y Fraude. (3era. Ed.). Colombia, Editorial El Planeta.
- Fonteboa, L. (2010) Herramientas para el Contador. (5ta. Ed.). España: Editorial Prentice Hall.

- Gan, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. (1ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Giorgis, N. (2011). Automatización de procesos administrativos. Guatemala: Italprosa.
- Guerrero, C. y Galindo, F. (2014). Administración 2. (1ª. Ed.) México: Larousse – Grupo Editorial Patria.
- Hellriegel, R. y Slocum, M. (2010). Administración de Recursos Humanos. (9. Ed.). (Kendall, 2007) Pearkon.
- Hellriegel, R. y Slocum, M. (2010). Administración de Recursos Humanos. (9ª. Ed.). México. Pearkon.
- Jones, R. y George, M. (2014). Administración contemporánea. (8ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. (8ª. ed.). México: Pearson educación.
- Kendall, H. (2007) Sistemas Automatizados para el perfeccionamiento del control y análisis de indicadores técnicos-económicos de la producción. (11ª. Ed.). México: Editorial Mcgran-Hill.
- Maldonado, J. (2007). Administrador de recursos humanos. Argentina Prentice Hall.
- Mondy, W. y Noé R. (2010). Administración. (8ª. ed.). México: Pearson.
- Newstom, J. (2011) Comportamiento humano en el trabajo (13ª. ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Palacios, R. (2013). Diagnostico Socioeconómico, Potenciales Productivas y Propuesta de Inversión del municipio de Asunción Mita, Departamento de Jutiapa. Tesis USAC Jutiapa, Guatemala.
- Puchol, L. (2007). Gestión de recursos humanos. 7ª edición. Editorial Díaz De Santos Madrid.

- Ramazzini, N. (2011) Automatización de procesos administrativos. (3ª. ed.). Guatemala: Editorial Italprosa
- Reyes, A. (2012) Controles Financieros que utiliza la empresas distribuidora e importadora de artículos de herrería para recuperar las ventas al crédito. Tesis URL. Guatemala.
- Reyes, A. (2005). Administración Moderna. México: Editorial Limusa.
- Rios, J. (2007). Control Interno. (8a. Ed.). México: Prentice – Hall.
- Robbins, A. y De Cenzo, H. (2002). Los nuevos conceptos del Control Interno. (12ª. Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración, Décima Edición, Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (2008). Administración moderna de personal. (7ª. Ed.). Learning Editores, S.A.
- Rojas, W. (2007). Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercializadora de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público y Auditor, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Rusenas, I. (2008). Diseño de Sistemas. México: Editora de Textos S.A.
- Trabas D. (2010). Bases del Perfeccionamiento Empresarial. (6ª. Ed.). México: Prentice – Hall.
- Villalva, J. (2009). Etapas del Proceso Administrativo. Argentina: El Cid Editor.
- Villanueva, J. (2006). Etapas del Proceso Administrativo. (En red). Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZFIZyyZCMrsAzcK.php>.
- Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humano gestión del capital humano. (7ª) México D.F., México: Mc Graw Hill.



**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE JUTIAPA.**

Cuestionario dirigido al Concejo Municipal y Jefes de Áreas de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.

OBJETIVO: Recopilar información relacionado con el “control interno” que utiliza la municipalidad con el propósito de desarrollar el trabajo de tesis de “Análisis de Control Interno” requerido por la Universidad Rafael Landívar

AMBIENTE DE CONTROL

1. ¿Cuenta la Municipalidad con un código de ética?

 SI NO

2. ¿Existe una estructura organizativa definida?

 SI NO

¿Por qué?

3. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados?
¿Se hace por escrito?

 SI NO

¿Por qué?

4. ¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?

 SI NO

¿Por qué?

5. ¿La Municipalidad tiene el personal adecuado, en un número y experiencia, para llevar a cabo su función?

 SI NO

¿Por qué?

6. ¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?

 SI NO

¿Por qué?

7. ¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?

 SI NO

¿Por qué?

8. ¿Existe rotación del personal en la Municipalidad?

 SI NO

¿Por qué?

9. ¿Cuenta la municipalidad con un manual de funciones?

 SI NO

¿Por qué?

10. ¿Se realiza análisis y valuación de puestos?

 SI NO

¿Por qué?

11. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

 SI NO

¿Por qué?

12. ¿Se realiza pruebas continuas de exactitud?

 SI NO

¿Por qué?

13. ¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?

 SI NO

¿Por qué?

EVALUACION DE RIESGOS

14. ¿La Municipalidad cuenta con un comité de riesgo establecido?

 SI NO

15. ¿El Concejo ha establecido objetivos globales en la empresa?

 SI NO

¿Por qué?

16. ¿Los objetivos globales de la Municipalidad se comunican a todos los empleados?

 SI NO

¿Por qué?

17. ¿Existen objetivos específicos que maneje cada departamento?

 SI NO

¿Por qué?

18. ¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?

 SI NO

¿Por qué?

19. ¿Los jefes de área efectúan un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos del éxito?

 SI NO

¿Por qué?

20. ¿Son identificados los riesgos potenciales para la Municipalidad?

 SI NO

¿Por qué?

21. ¿Se realizan actividades que permitan el informar sobre cambios internos como externos de la Municipalidad?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

22. ¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

ACTIVIDADES DE CONTROL

23. ¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar riesgos?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

24. ¿La Municipalidad cuenta con procesos que permitan generar información?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

25. ¿Se elaboran informes en cuanto a existencia y anomalías de materiales de oficina o de herramientas de campo, tienen fecha determinada de entrega?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

26. ¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

27. ¿Se realiza análisis de las tareas y evolución?

 SI NO

¿Cuáles?

¿Por qué?

28. ¿Se dispone de los sistemas de información municipales?

 SI NO

¿Cuáles?

29. ¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?

 SI NO

¿Por qué?

30. ¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?

 SI NO

¿Cómo?

31. ¿Cuenta con una unidad de auditoría interna?

 SI NO

32. ¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?

 SI NO

¿Por qué?

33. ¿La Municipalidad ha diseñado indicadores de control para evaluar el comportamiento de la gestión?

Cuestionario

Organigramas

Manuales

Inspecciones

Otros:

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

34. ¿La Municipalidad suministra información como; manuales reglamentos, programas, etc?

SI

NO

¿Por qué?

35. ¿Se identifica y presenta con regularidad la información generada dentro de la municipalidad para el logro de objetivos?

SI

NO

¿Por qué?

36. ¿La información que se comunica cumple con los requisitos de oportuno y preciso?

SI

NO

37. ¿Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades?

 SI NO

¿Por qué?

38. ¿Considera que los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?

 SI NO

¿Por qué?

39. ¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?

 SI NO

¿Por qué?

40. ¿La municipalidad investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?

 SI NO

¿Por qué?

41. ¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?

 SI NO

¿Por qué?

42. ¿Se realiza un monitoreo continuo por el administrador de la municipalidad?

 SI NO

¿Por qué?

43. ¿Los organismos de control realizan auditorias operativas y financieras a la municipalidad?

 SI NO

¿Por qué?

44. ¿Se hace evaluaciones de control interno?

SI

NO

¿Por qué?

45. ¿Se investiga y se corrige las deficiencias encontradas dentro de la municipalidad?

SI

NO

¿Por qué?

TIPOS DE CONTROL

46. ¿Qué tipo de controles internos existen dentro de la Municipalidad?

Ingreso y Salida del Personal

SIAF-SAG

Auditoria Interna

Arbitrios

47. ¿Qué tipo de controles se aplican dentro de la municipalidad?

Retroalimentación

Preventiva Correctiva

Anticipado

Otro: _____

48. ¿En quién recae la responsabilidad del Control Interno Municipal?

 Alcalde Concejo Recursos Humanos Tesorería

Otro

49. ¿Se realizan auditorias como mecanismos de evaluación?

 SI NO

¿Por qué?

50. ¿De qué tipo son las auditorias que se realizan?

 Interna Externa

51. ¿Si es interna quien la realiza?

 Alcalde Auditor Interno Tesorería

Otro: _____

52. ¿Si es externa quien la realiza?

Contraloría
General de
Cuentas

SAT

INFOM

Otro: _____

53. ¿Quiénes evalúan los presupuestos?

Alcalde

Concejo

OMP

Auditor
Interno

Contraloría
General de
Cuentas

54. ¿Cómo se controla que las estrategias de su departamento son efectivas?

Porque se
evalúan cada
cierto tiempo

Porque se
logran los
objetivos

Porque se
revisan cada
semana

Otro: _____

**GUÍA PARA APLICAR MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA JUTIAPA.**



INDICE

1. Introducción.....	1
2. Objetivos de la Propuesta.....	2
3. Justificación.....	3
4. Ejes y Dimensiones del plan de Desarrollo de Recursos Humanos.....	4
5. Enfoque Sistémico del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.....	5
6. Procedimiento para elaborar el plan de Desarrollo de R.R.H.H.....	6
6. Procedimiento No. 1.....	7
7. Procedimiento No. 2.....	9
8. Procedimiento No. 3.....	11
9. Procedimiento No. 4.....	12
10. Procedimiento No. 5.....	13
11. Formulario No. 1.....	15
12. Formulario No. 2.....	16
13. Formulario No. 3.....	17
14. Formulario No. 4.....	18
15. Formulario No. 5.....	19
16. Propuesta de Informe Mensual.....	20
17. Instructivo No. 1.....	21
18. Instructivo No. 2.....	22
19. Instructivo No. 3.....	23
20. Instructivo No. 4.....	24
21. Instructivo No. 5.....	25
22. Estructura de Presentación.....	26
23. Estructura para Informe.....	28
24. Diagramas.....	29
25. Bibliografía.....	33

1. INTRODUCCION

La Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa debe prepararse para enfrentar el constante cambio, por lo que aplicar el buen control interno permite realizar eficaz y eficientemente las operaciones. Este proceso hacia el desarrollo de la gestión de recursos humanos, sólo es posible en la medida en que cambie la cultura organizacional que sustente la nueva dirección y organización institucional. Se requiere introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas que conforman la organización y también se debe promover la cultura de servicio, participación y cooperación, a fin de que la imagen institucional se fortalezca.

El propósito del proceso de Desarrollo de Recursos Humanos es permitir que el personal de la Municipalidad de Asunción Mita se consolide progresivamente como un grupo de alto desempeño, capaz de asumir exitosamente los retos impuestos por las demandas del desarrollo científico-técnico y la situación de la prestación de los Servicios, en un entorno caracterizado por la escasez de recursos humanos especializados.

El Manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos contiene las políticas, normas y procedimientos. Este modelo está a disposición de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa; para que lo utilicen como una herramienta de control que puede ser utilizada para el mejoramiento institucional.

2. Objetivos de la Propuesta

2.1 Objetivo General de la Propuesta

Establecer pasos para la aplicación manual de procedimientos de desarrollo de recurso humano en la Municipalidad de Asunción Mita, departamento de Jutiapa.

2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

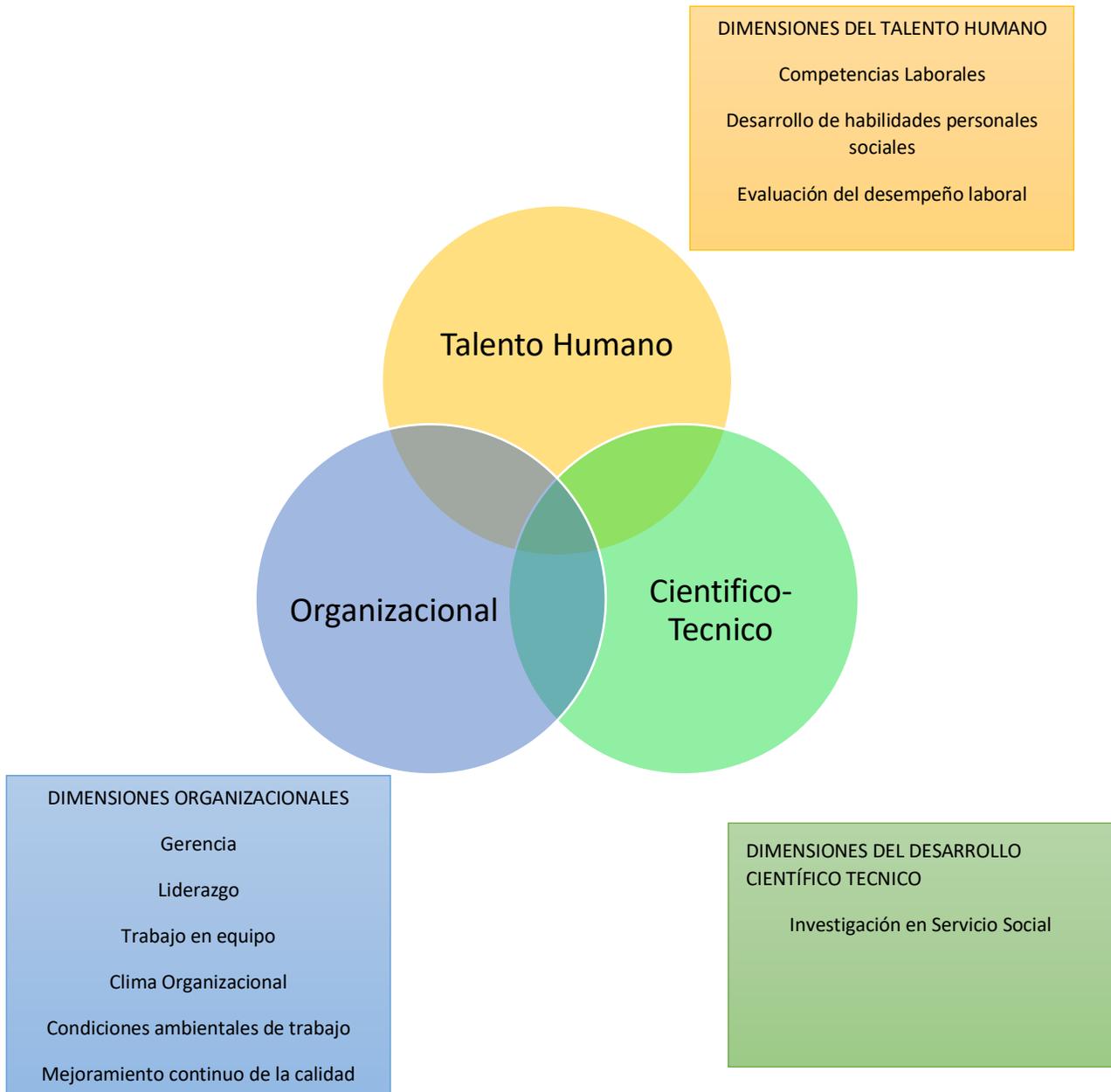
- Definir el marco conceptual del desarrollo de los recursos humanos que permita promover, contribuir e impulsar cambios de comportamiento, mediante un proceso técnico.
- Desarrollar la capacidad propuesta de políticas para el desarrollo integral de los recursos humanos, a fin de promover orden organizacional.
- Establecer las normas que regirán la aplicación del plan de desarrollo de recursos humanos, para el fortalecimiento de las diferentes áreas municipales.
- Definir los procesos para la elaboración del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos, a partir de las brechas identificadas en la investigación.
- Proporcionar los instrumentos para la implementación y evaluación del plan de desarrollo de recursos humanos.

3. Justificación

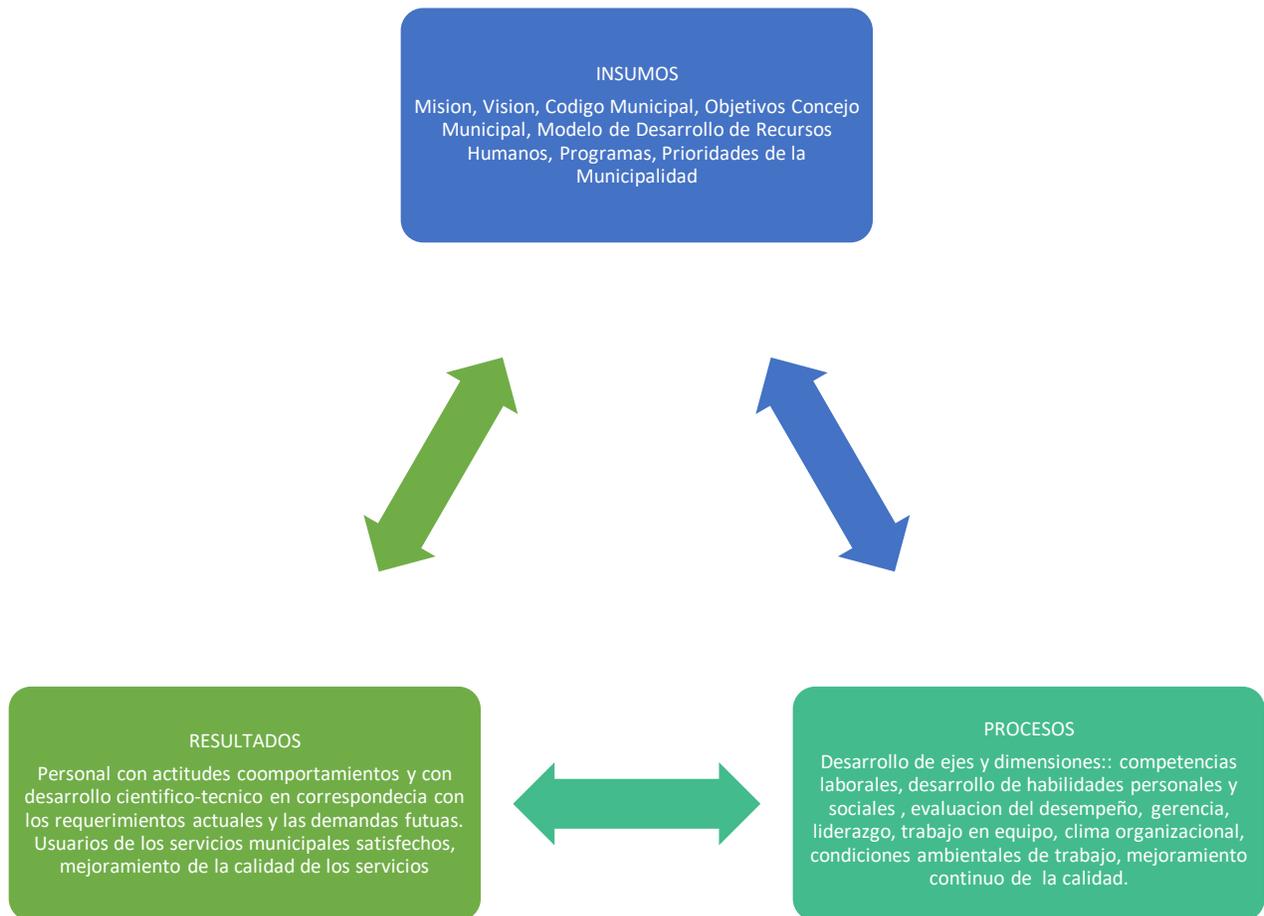
Dar a conocer los pasos para la implementación de un procedimiento de desarrollo de recurso humano que sea una técnica de control que se ejecutan en la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa; para que mejoren el control tanto de los empleados como de la prestación de los servicios municipales.

El contenido de éste modelo es de fácil comprensión y aplicación para que sea utilizado como una guía.

4. EJES Y DIMENSIONES DEL PLAN DE DESARROLLO HUMANO



5. ENFOQUE SISTEMICO DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

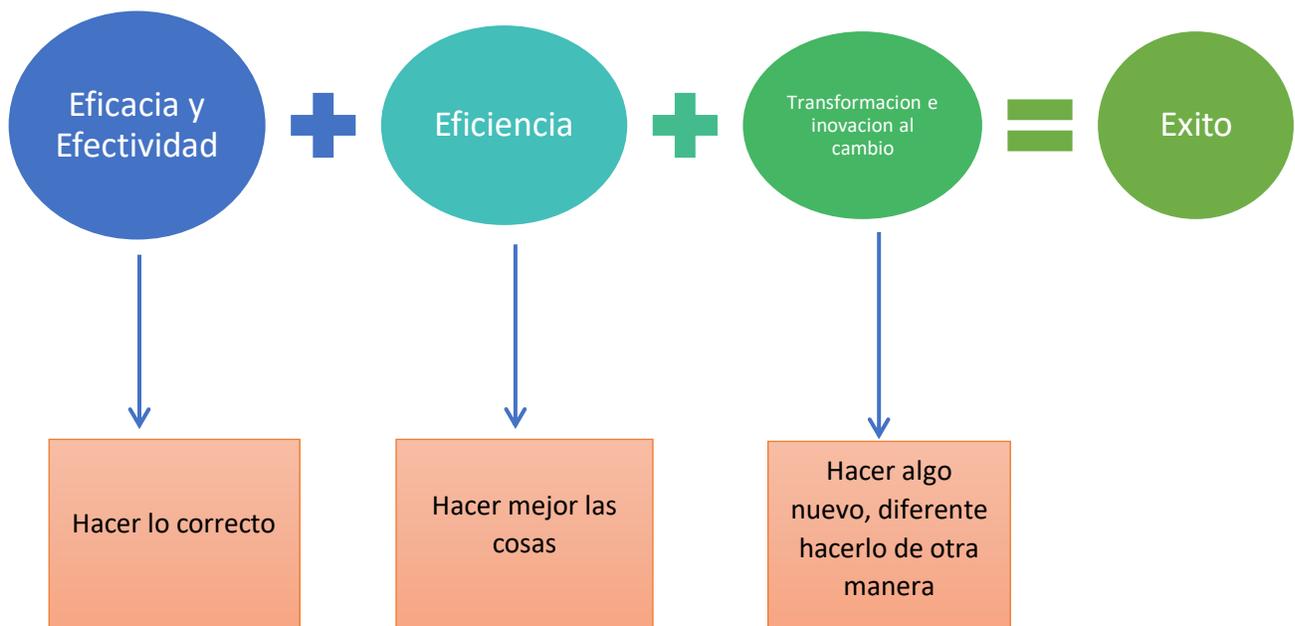


6. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de recursos humanos, es un proceso, planeado, de mediano y largo plazo; toma como base el enfoque de competencias, el cual concede una gran importancia a los aspectos actitudinales por lo que, además de las preguntas ¿qué tiene que saber hacer la persona?, ¿cómo tiene que hacerlo?, debe formularse la siguiente pregunta: ¿cómo tiene que saber ser y convivir la persona?

En la siguiente gráfica se presenta un esquema para lograr el éxito en el ámbito laboral, el cual descansa en el cambio de actitud del personal de la organización. Las preguntas orientadoras del éxito son:

¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos? ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?



7. PROCEDIMIENTO NO. 1

DETECCION DE NECESIDADES DE DESARROLLO

Este procedimiento se realiza a través del análisis de problemas vinculados a las competencias laborales, a los indicadores actividades de control. Este análisis identifica la brecha existente entre los saberes, capacidades y actitudes que realmente poseen las personas y lo que debieran poseer para un desempeño idóneo. El producto final de este procedimiento es un conjunto preciso de conocimientos teóricos y prácticos, los valores y actitudes, para cada competencia que, una vez sistematizados técnica y pedagógicamente, permiten el desarrollo de la persona en las competencias requeridas.

En este apartado se presentan las actividades a seguir para la detección de necesidades de desarrollo de los recursos humanos. (Formulario No. 1)

7.1 PROCEDIMIENTO NO. 1

RESPONSABLE	PARTICIPANTE	ACTIVIDAD
Concejo Municipal	Jefe de R.R.H.H	Coordinar el proceso de detección de necesidades, para el desarrollo de recursos humanos.
Jefe de Recursos Humanos	Jefes de Área	En base a los resultados de la evaluación del desempeño se identifican las necesidad individuales
Jefes de Área	Empleados	El jefe inmediato de cada área de la Municipalidad se reúne con su personal para realizar identificación y análisis de los problemas que se presentan, relacionados con recursos humanos, tales como actitudes y habilidades que están vinculados con los saberes de los empleados.
		Se priorizan los problemas en base a los criterios: Magnitud, impacto, trascendencia, vulnerabilidad, costos u otros similares.
		Analizar las causas relativas a los problemas priorizados en cada dimensión identificada, aplicando el formulario "Matriz de prioridades para la Detección de Necesidades de Desarrollo".
		Consolidar brechas y se seleccionan las alternativas de solución.
		Totalizar las dimensiones y las alternativas de solución para facilitar la elaboración del plan global de intervenciones de desarrollo integral.
		En base a las necesidades individuales, cada jefe inmediato presenta los problemas y causas de los mismos.
		Quedando de esta forma ya definidas las dimensiones, problemas, causas, prioridades y alternativas de solución, a abordarse en el plan de desarrollo

8. PROCEDIMIENTO NO. 2

ELABORACION DEL PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Para la planificación del desarrollo integral de los recursos humanos, se propone en base a su plan operativo anual adaptado para un período de cuatro años.

En este procedimiento se formulan las siguientes preguntas:

- ¿A quién desarrollar?
- ¿En qué dimensiones? Gerencia, liderazgo, trabajo en equipo, etc.
- ¿Cómo? Estrategia a utilizar
- ¿Dónde? Lugar donde se realizará la acción
- ¿Cuándo? Tiempo en que se realizará la acción
- ¿Cuánto? No. de horas y costos de la acción
- ¿Quién lo hará? Personas que garantizarán la ejecución de la acción
- ¿Qué resultados se esperan obtener? Necesidades organizacionales e individuales que serán satisfechas.

8.1 TABLA DE PROCEDIMIENTO NO. 2

RESPONSABLE	PARTICIPANTE	ACTIVIDAD
Jefe de Recursos Humanos	Jefes de Área	<p>Revisar la matriz de prioridades de detección de necesidades, tomando en cuenta las alternativas de solución de los trabajadores, para identificar las intervenciones definidas: organizacionales, capacitación y desarrollo profesional.</p> <p>Sistematizar en un único documento a nivel de la unidad de salud, las estrategias y acciones de desarrollo de los recursos humanos basándose en las prioridades.</p> <p>Clasificar las estrategias de acuerdo a las intervenciones identificadas en los ejes y dimensiones.</p> <p>Elaborar el Plan Global, definiendo las estrategias a desarrollar.</p> <p>Elaborar un plan anual de acciones de desarrollo integral de recursos humanos.</p>

9. PROCEDIMIENTO NO. 3

ELABORACION DEL ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

El plan anual de desarrollo integral, se deriva del Plan Global de Intervenciones de Desarrollo Integral, de este se derivaran los planes trimestrales y los cronogramas mensuales, para la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo.

Con las intervenciones del formulario No. 2, se procede a la elaboración del Plan Anual de desarrollo Integral de los recursos humanos. (Formulario No. 3)

RESPONSABLE	PARTICIPANTE	ACTIVIDAD
Concejo Municipal	Jefes de Área	Retomar las estrategias del plan global de intervenciones de desarrollo integral a desarrollarse en un año. Establecer las intervenciones a realizarse en el año de acuerdo a los problemas priorizados. Consolidar en un único documento el Plan Anual de Intervenciones de Desarrollo Integral. (Formulario No. 3)
Jefe de Recursos Humanos	Empleados divididos por área	Establecer coordinaciones con las diferentes áreas a fin de garantizar la actualización de los recursos de acuerdo a prioridad

10. PROCEDIMIENTO NO. 4

EJECUCION DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

El plan de desarrollo se realiza con todo el personal de la municipalidad, en todos los niveles. El proceso de ejecución representa el esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los participantes, además de significar un costo que debe ser considerado como una inversión del capital humano que redundará en la satisfacción de los usuarios internos y externos. (Formulario No. 4)

RESPONSABLE	PARTICIPANTE	ACTIVIDAD
Responsable Docencia	Responsable de Recursos humanos y responsable de cada área.	<p>Retomar las intervenciones establecidas en las diferentes dimensiones del plan anual de acuerdo con los recursos humanos, financieros y materiales disponibles.</p> <p>Organizar y conformar el equipo de facilitadores/docentes que apoyarán la ejecución del plan de desarrollo, como impulsores del cambio para motivar a los empleados.</p> <p>Revisar los materiales seleccionados a fin de facilitar la ejecución del plan de desarrollo.</p> <p>Organizar y asegurar el desarrollo de las actividades del Plan.</p>
Responsable Docencia	Jefes de Área	<p>Organizar el desarrollo de la actividad, aplicando formulario No. 4: Ejecución del Plan Anual.</p> <p>Elaborar el diseño metodológico para planificar y evaluar las actividades de capacitación, en coordinación con el docente.</p> <p>Realizar evaluación sumativa y formativa de las intervenciones de capacitación</p>
Responsable Recursos Humanos	Responsable Docencia y responsable de cada área.	Realizar evaluaciones de procesos y resultados del plan.

11. PROCEDIMIENTO NO.5

SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO

El objetivo de la evaluación del plan de desarrollo de los recursos humanos consiste en valorar los resultados obtenidos, así como los aspectos fundamentales de los procesos de planificación y ejecución, a fin de determinar los logros alcanzados, aprender de la experiencia y hacer las modificaciones o los ajustes necesarios, en función de los criterios de evaluación y de los nuevos conocimientos asimilados en la práctica.

En este sentido, la evaluación es un proceso que incluye todos los elementos de la planificación. Consiste en una revisión retrospectiva de cada uno de los momentos de la planificación y ejecución de lo planeado, considerando un elemento clave para la medición, los indicadores.

El seguimiento es un proceso que se lleva a cabo durante la ejecución del plan, donde se preveen las posibles modificaciones o cambios durante su ejecución con el propósito de realizar los ajustes pertinentes que faciliten logros exitosos

El seguimiento y la evaluación se realizan con base al POA Municipal.

11.1 PROCEDIMIENTO NO. 5

RESPONSABLE	PARTICIPANTE	ACTIVIDAD
SEGUIMIENTO		
Responsable de Recursos Humanos	Responsable Docencia responsable de cada área	<p>Realizar cronograma para el seguimiento.</p> <p>Comparar las intervenciones realizadas con las planificadas.</p> <p>Valorar el avance de cada acción en el trimestre con respecto al indicador establecido.</p> <p>Identificar los momentos en que se están produciendo los mejores resultados y los que están "por debajo" de lo planificado o en riesgo de no alcanzar los objetivos.</p> <p>Realizar modificaciones y/o ajustes al plan de desarrollo y se recopilan y documentan las experiencias (escritas).</p> <p>Retroalimentar el proceso durante la ejecución del plan a fin de cumplir con las funciones asignadas cada vez mejor.</p>
EVALUACION		
Responsable Recursos Humanos	Responsable Docencia y responsable de cada área.	<p>Organiza el proceso de evaluación en dependencia de las particularidades de cada establecimiento de salud y se programan las sesiones de evaluación</p> <p>Conformar los equipos que participan en la evaluación.</p> <p>Realizar una sesión introductoria para explicar el proceso de evaluación, así como los elementos, criterios y los resultados del seguimiento. La evaluación de los resultados se basa en los indicadores en cada dimensión.</p> <p>Analizar los resultados de todo el proceso de planificación y ejecución, así como también las causas que incidieron en los mismos.</p> <p>Identificar las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan y se elabora el informe de la evaluación de los resultados obtenidos.</p> <p>Una vez concluida la evaluación se retroalimenta con las lecciones aprendidas y se procede a la elaboración del nuevo plan global de desarrollo de los recursos humanos</p>

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO NO. 1 MATRIZ DE PRIORIDADES PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE DESARROLLO

JEFE DE AREA: _____ **FECHA:** _____

(1) Ejes y Dimensiones del Desarrollo ¿Dónde hay problemas?	(2) Problemas particulares de cada dimensión (Cuál es la realidad concreta)	(3) Posibles Causas ¿Cuál es el origen?	(4) Prioridades

Elaborado por: _____

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO NO. 2 PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

JEFE DE AREA: _____ **FECHA:** _____

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			(7)
Problemas	Dimensiones	Prioridades	Acciones	Costos	Años			Fuente de Financiamiento
					2018	2019	2020	

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO NO. 3 ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

JEFE DE AREA: _____ **FECHA:** _____

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(9)
Dimensiones	Problemas	Acciones	No Acciones	Indicador Meta	No. Participantes	Costos	Semestres		Fuente de Financiamiento
							I	II	

Nota. Indicador meta: estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO NO. 4: SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

JEFE DE AREA: _____ **FECHA:** _____

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acciones	Indicadores Meta	Medios de Verificación	Avances con relación al indicador meta	Observaciones

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO NO. 5: EVALUACION DEL PLAN DE DESARROLLO

JEFE DE AREA: _____ **FECHA:** _____

(1)	(2)	(8)	
Acciones	Indicadores	Resultados	
		Cualitativos	Cuantitativos

MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA
RECURSOS HUMANOS
PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

SEMANA	ACTIVIDAD	LUGAR	OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD	DESCRIBA RESULTADOS	EVALUACION DE LA ACTIVIDAD
SEMANA 1					
SEMANA 2					
SEMANA 3					
SEMANA 4					

Nota. Este es un modelo de informe mensual para evaluación de desempeño.

1. INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO

Columna 1:

Dimensiones: En la columna 1 se anota la primera dimensión para procesarla en el formulario. Una vez concluido el proceso de la primera dimensión, se anota la siguiente, y así sucesivamente.

Columna 2:

Problemas particulares de cada dimensión: Se anotan los problemas relativos a cada una de las dimensiones seleccionadas.

Columna 3:

Posibles causas: Se analizan y se anotan las causas relativas a cada problema.

Columna 4:

Prioridades: De los problemas encontrados se seleccionan los principales, considerando también las causas para priorizarlos y se anotan en base en criterios indicados en el procedimiento respectivo.

2. INSTRUCTIVO PARA EL PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Se observa la matriz de prioridades de detección de necesidades para identificar las acciones y se sigue el siguiente proceso:

Columna 1: Problemas: Se trasladan de la columna No. 2 del formulario No. 1.

Columna 2: Dimensiones: Se anotan las que se anotaron en la columna 1 del formulario No. 1.

Columna 3: Prioridades: Se trasladan las que se anotaron en la columna 4 del formulario No. 1.

Columna 4: Acciones: Se anotan las que se identifiquen para superar el problema.

Columna 5: Costos: Se calculan y se anotan los costos unitarios de cada acción. (En este cálculo no se incluyen los costos indirectos, sino únicamente los costos directos).

Columna 6: Período (año de ejecución): Se analiza y se marca el año o los años en que se estaría ejecutando cada acción.

Columna 7: Fuente de financiamiento: Se anota a qué fuentes de financiamiento sería factible recurrir para gestionar recursos económicos, o si hará con el presupuesto del establecimiento de salud.

Para concluir estos pasos, en la última fila se coteja con el número de acciones totalizadas en la matriz de prioridades.

3. INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Del plan global de Acciones de Desarrollo Integral indicado en el formulario No. 2, se deriva el plan anual de desarrollo integral. Se identifican las acciones marcadas en la columna, Plan de acciones organizacionales, capacitación y/o desarrollo profesional, marcadas para el año que se planificará y se sigue el siguiente proceso:

Columna 1: Dimensiones: Se trasladan del plan global de acciones las dimensiones marcadas para el año indicado.

Columna 2: Problemas: Al igual que las columnas anteriores se transcriben únicamente los que se priorizaron para el año que se planifica.

Columna 3: Acciones: Considerando las 3 primeras columnas del formato anterior, se escriben las actividades concretas que se realizarán.

Columna 4: No. de acciones: Se anota el número de veces que se ejecutará cada acción (1, 2, 5, etc.), en dependencia, por ejemplo, del número de personal.

Columna 5: Indicador meta: Se traslada el que se anotó en el formulario anterior. Es el estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Columna 6: No. de Participantes: Se anota el número de participantes, los cuales serán los beneficiarios en cada acción.

Columna 7: Costos: Se calculan y se anotan los costos unitarios de cada acción. (En este cálculo no se incluyen los costos indirectos, sino únicamente los costos directos)

Columna 8: Semestre: Se anotará en qué semestre está previsto realizar la acción

Columna 9: Fuente de financiamiento: Se anota a qué fuentes de financiamiento sería factible recurrir para gestionar recursos económicos.

4. INSTRUCTIVO DEL FORMATO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL INDICADO EN EL FORMULARIO NO. 3, SE DERIVA EL SEGUIMIENTO.

Columna 1: Acciones: Se transcriben las que se anotaron en la columna No. 3 del formulario No. 3

Columna 2: Indicador(es) meta: Se trasladan los que se redactaron en la columna 6 del formulario No. 3. El indicador ayuda a constatar el logro de los resultados de cada acción. Se debe tener en cuenta que los indicadores son elementos de conexión entre la ejecución, el seguimiento y la evaluación del plan.

Columna 3: Medios de verificación: Se anota qué técnica se utilizará para el seguimiento, por ejemplo; observación, revisión documental, entrevistas, entre otras.

Columna 4: Avances con relación al indicador meta. Se escriben los logros que se están obteniendo.

Columna 5: Observaciones: Se anotan los compromisos para superar los aspectos que limitan resultados para cumplir con indicador.

5. INSTRUCTIVO LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS SE BASA EN LA EJECUCIÓN DE LOS INDICADORES EN CADA EJE Y EN CADA DIMENSIÓN, MEDIANTE LAS ACCIONES DEFINIDAS.

Columna 1: Acciones: Se transcriben las que se anotaron en la columna No. 1 del formato No. 4

Columna 2: Indicador(es) meta: Se traslada del formulario No. 4, es el estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Columna 3:

Resultados cualitativos: Se debe considerar el impacto de las acciones programadas, el cumplimiento de los objetivos y metas en el plan, factores facilitadores y restrictivos y los problemas o imprevistos sucedidos durante la ejecución del plan.

Resultados cuantitativos:

Debe hacerse un resumen de las acciones y No. de horas, número de personas atendidas por perfil, No. de sesiones o eventos de las diferentes acciones, porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas según el plan de desarrollo, total de gastos invertidos en la ejecución del plan de desarrollo, porcentaje de gastos por eventos según el proyecto o agencia cooperante.

Conclusiones: A nivel general se hace un resumen de los logros y dificultades del plan de desarrollo.

Recomendaciones: Se anotan las sugerencias para retomar los factores que facilitaron el cumplimiento del plan y los aspectos que requieren mejoras.

ESTRUCTURA PARA LA PRESENTACION DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

1. **Portada:** Membrete (Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa), nombre del documento (Plan de desarrollo integral de los recursos humanos) Elaborado por: (quien corresponda), aprobado y firmado por el Alcalde, Lugar y fecha (en la parte inferior)

2. **Página de reconocimientos:** Se menciona al personal o a los equipos de trabajo que participaron directamente en la elaboración del plan, lo mismo que a los colaboradores que apoyaron su elaboración.

3. **Introducción:** Importancia del plan de desarrollo integral de los recursos humanos, con visión descentralizada de la nueva visión de gestión de los recursos humanos), el cambio que representa en relación con la práctica anterior, la nueva visión de desarrollo integral de los recursos humanos, la metodología participativa de elaboración, la visión de futuro, los alcances y limitaciones del mismo (una limitación podría ser los recursos económicos), etc.

4. **Misión y Visión de la Municipalidad:** Se recoge la misión y visión pertinentes (también es factible enfocarlas hacia el desarrollo de los recursos humanos)

5. **Caracterización de cada Unidad y Problema Municipales:** se incluyen los elementos establecidos que conforman la caracterización.

6. **Objetivos generales y específicos:** Enmarcados en el desarrollo integral de los recursos humanos, en los tres ejes de desarrollo (desarrollo personal, de interacción social y científico-técnico, lo mismo que en la problemática identificada. Los objetivos de desarrollo del personal, que aparecen en el Modelo

de Desarrollo Integral de los recursos humanos, podrían tomarse como guía y adaptarlos a cada Unidad

- 7. Formulario de Detección de necesidades de desarrollo. (Prioridades)**
- 8. Formulario Planificación global de acciones de desarrollo integral.**
- 9. Formulario Elaboración del plan anual de acciones de desarrollo integral.**
- 10. Formulario Ejecución del plan anual de acciones de desarrollo integral.**
- 11. Formulario Seguimiento y evaluación de los resultados del plan de desarrollo.**
- 12. Plan anual de desarrollo integral de recursos humanos 2007 (o del año en curso)**
- 13. Anexos (si los hubiera)**

ESTRUCTURA PARA PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Con el propósito de estandarizar la presentación del informe de evaluación anual, se recomienda que se organicen en las siguientes partes:

- 1. Portada**, en la cual debe aparecer la aprobación y firma del Director.
- 2. Página de contenido.**
- 3. Introducción**, en la cual se puede hacer un esbozo de las experiencias de seguimiento y de evaluación, con base en el enfoque teórico de ambos, algunos hallazgos de relevancia, la importancia que ha tenido en el éxito de la implementación del plan y otros que consideraran convenientes.
- 4. Objetivos del seguimiento y la evaluación** (¿qué se quiere lograr con estos 2 procesos?): Objetivo general y objetivos específicos.
- 5. Análisis de los Resultados:** Con base en los formatos y tablas de seguimiento y evaluación, lo mismo que en los análisis y valoraciones realizados.
- 6. Valoración de los siguientes aspectos:** Significado que tienen los datos obtenidos, visión general acerca de ejecución del plan, mejoras paulatinas obtenidas, principales dificultades, avances o logros más significativos, oportunidades de mejora, aprendizaje individual y colectivo obtenido.
- 7. Conclusiones:** redactadas con base en los objetivos. **8. Recomendaciones:** en función de los problemas que se analizaron.

Se recomienda que cada una de estas partes sean presentadas con brevedad y precisión.

DIAGRAMA DE PROCESO DETECCION DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

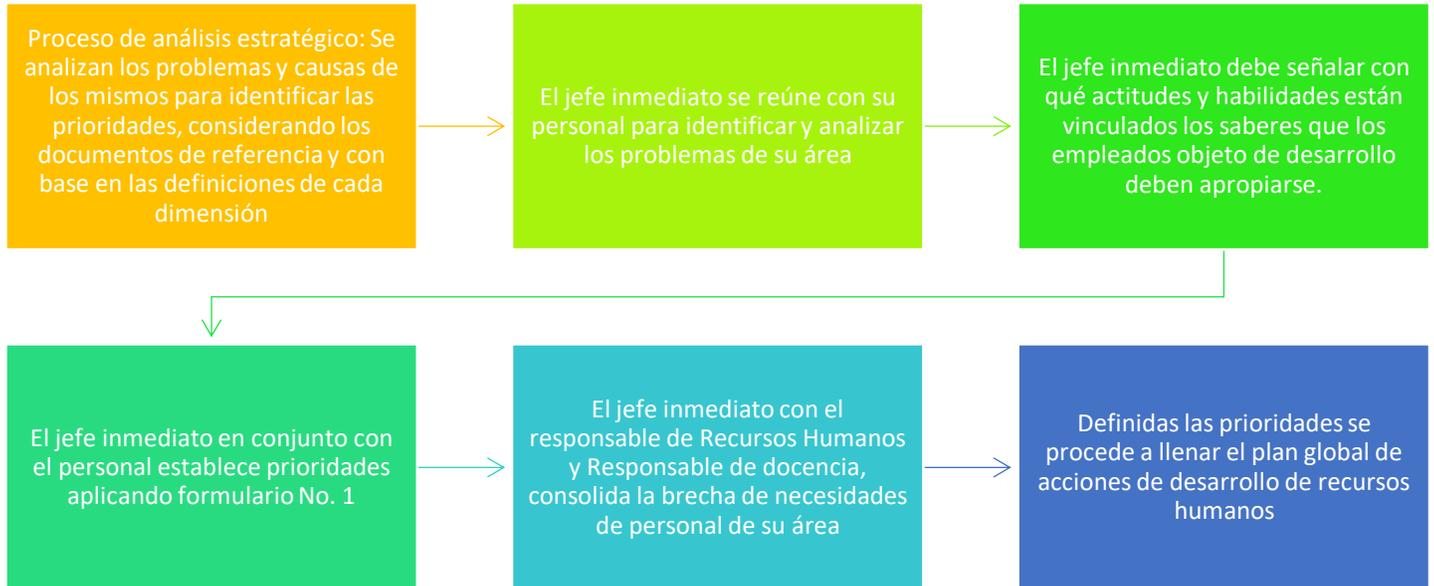


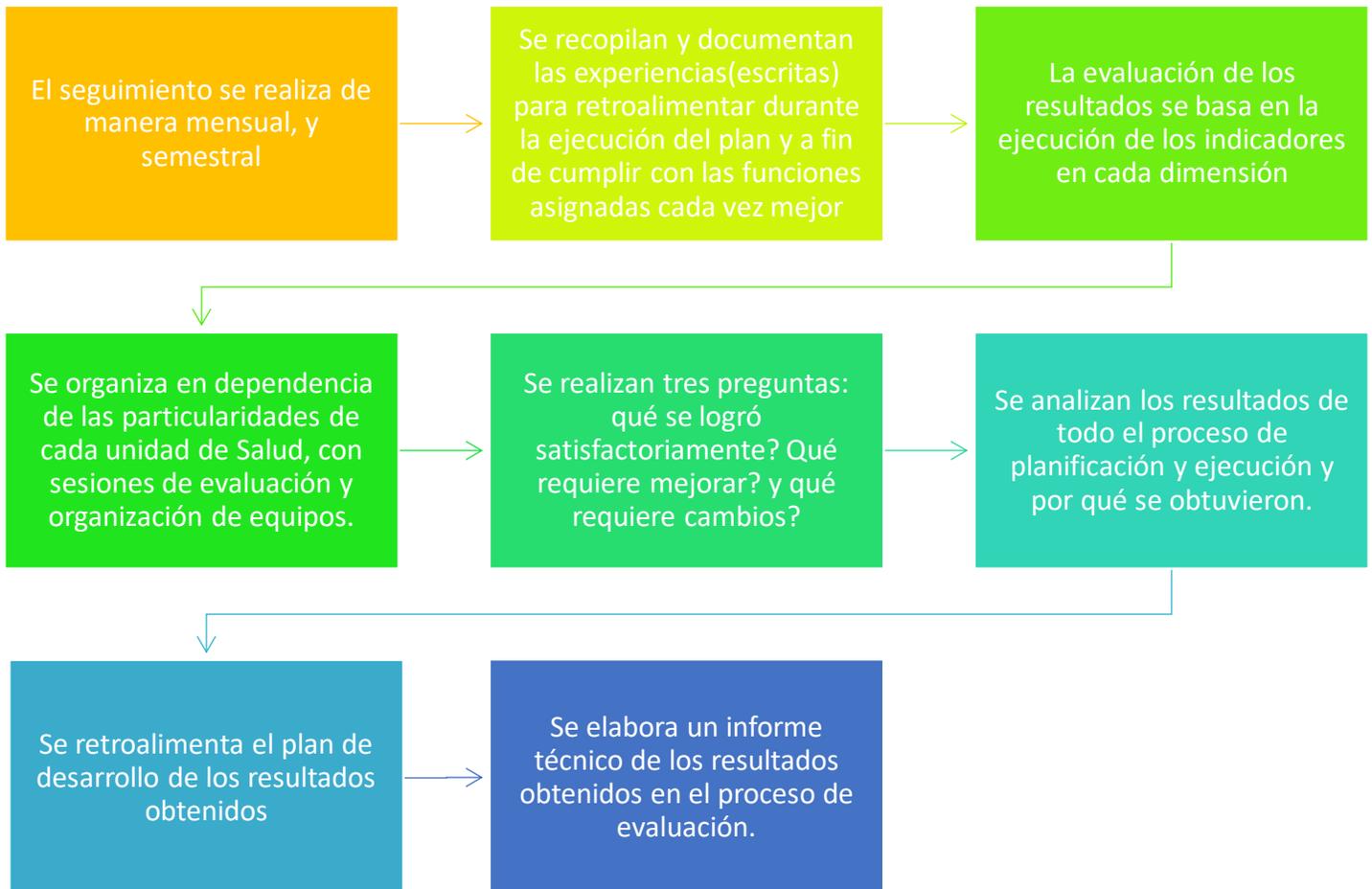
DIAGRAMA DE PROCESO PLANIFICACIÓN GLOBAL DEL PLAN DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL



DIAGRAMA DE PROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE DESARROLLO INTEGRAL



DIAGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO



Bibliografía

Burgos, S. (2004). **Aspectos Prácticos del Control**. (4a. Ed.). México: McGraw

Pérez, G. (2001). **Normas y Procedimientos**. (2ª. Ed.). Guatemala.

Impresos Industriales S.A. Editores Casya.

Bateman, T. & Snell, S. (2003). **Administración**. (4a. Ed.). México: McGraw Hill.

Santillana. (2003) **Establecimientos de sistema de control interno Santillana** (3ra Edición) México.



Municipalidad de Asunción Mita

Departamento de Jutiapa
Guatemala, C.A.



Teléfonos: 7845-9500 - 7845-9510 / Telefax: 7845-7159 / e-mail: muni_mita@yahoo.com

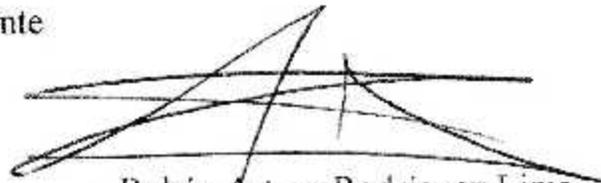
Asunción Mita 10 de Junio de 2014

Señor:
Luis Alejandro Godoy Ramírez
Presente

Estimado señor Godoy

Por medio de la presente me permito informarle que fue aceptada su petición para que pueda elaborar su tesis sobre "Control Interno" en esta Municipalidad durante el presente año, como requisito solicitado por su persona para completar sus estudios en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar.

Atentamente



Rubén Arturo Rodríguez Lima
Alcalde Municipal

