

## **DEDICATORIA**

A Mis queridos Padres:

**Glemin Hurtado Góngora y Mercedes Méndez Telleria** quienes con cariño, perseverancia y sacrificio supieron acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

- *A Dios todo poderoso por haberme iluminado para realizar el siguiente trabajo de investigación el cual es de gran ayuda para mi vida profesional.*
- *A mis queridos Padres por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mi Tutor, Lic. Yanha Luz Alcocer Justiniano y Lic. Oscar H. Alba Bastos, por los consejos y acertadas sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*
- *A mis amigos por darme apoyo para ser perseverante en mis estudios universitarios.*
- *A la casa de estudios Universidad Amazónica de Pando que me acogió en sus ambientes en todos estos años de mis estudios.*

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO PARA LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DE PUERTO RICO”**

Proyecto de Grado para Optar al Título de Licenciado en Contaduría  
Pública

***POSTULANTE:*** Univ. Glemin Leonardo Hurtado Méndez

**TUTOR:** Lic. Yanha Luz Alcocer Justiniano

Cobija – Pando – Bolivia

2013

# INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
Resumen	
<i>INTRODUCCION Y ANTECEDENTES</i>	1-4
1.- <i>Explicación General del Tema</i>	4-5
2.- Justificación	5
3.- Delimitación y Alcance	8
4.- <i>Identificación del Problema</i>	9
5.- Objetivos	11
5.1. Objetivo General	11
5.2. Objetivo Especifico	11
6.- <i>Preguntas a Responder Mediante la Investigación</i>	11
<b><i>CAPITULO I</i></b>	
7.- Marco Teórico	12
7.1. Definición	12
7.2. <i>Ambiente y estructura del control interno</i>	13
7.23 Tipos de Control Interno	20
7.4. <i>Sistema de Control Interno</i>	24

7.5.	<i>Principios y Normas de Control Interno</i>	20
7.6.	<i>Componentes del Control Interno</i>	32
7.7.	<i>Como conocer el control interno para planear la auditoría</i>	38
7.8.	<i>Evaluación del control interno</i>	40
7.9.	<i>Identificación de los riesgos</i>	43

## ***CAPITULO II***

8.-	Metodología	42
8.1.	<i>Tipo y Nivel de la Investigación</i>	42
8.2.	<i>Métodos de la Investigación</i>	42
8.3.	<i>Diseño de Investigación Desarrollada</i>	43
8.4.	<i>Población y Muestra de la Investigación</i>	44
8.5.	<i>Composición de la Muestra de la Investigación</i>	44
8.6.	<i>Técnicas de Recopilación de Datos</i>	44-45
8.7.	<i>Instrumentos de Recopilación de Datos</i>	45
8.8.	<i>Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación</i>	45
8.9.	<i>Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos</i>	46

## ***CAPITULO III***

9.-	<i>Desarrollo del Cuerpo del Proyecto de Grado</i>	47
-----	--	----

## ***CAPITULO VI***

10.-	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	60
10.1	Conclusiones	60
10.2	Recomendaciones	60-61

## ***CAPITULO V***

11.-	Referencias Bibliográficas	62
------	-------------------------------	----

## **ANEXOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales: a) la obtención de información financiera correcta y segura, b) la salvaguarda de los activos y c) la eficiencia de las operaciones.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así: a) Riesgo Inherente, b) Riesgo de Control y c) Riesgo de Detección.

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la ejecutiva de la institución.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Actualmente, no es posible disponer de gobiernos municipales que tengan un buen gobierno y trasciendan con mayor productividad, responsabilidad social, si es que no se llevan a cabo la implementación de los componentes del control interno: ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y el monitoreo; pero el asunto aún no está resuelto con la implantación, sino que debe hacerse funcionar a estos componentes, de modo que propicien el logro de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de leyes, principios, normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas institucionales.

## **ANTECEDENTES**

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, primera sección de la provincia manuripi, está situado en la provincia Manuripi, Circunscripción 68, con una categoría poblacional de tipo A, hizo parte de la Mancomunidad Norte Amazónico Boliviano – MANURIPI, fue creado según Ley del 24/09/1938, cuenta con 3 Cantones, 25 OTBs, Superficie de 5,292 Km<sup>2</sup> y su Aniversario es el 18 de Mayo, su H. Alcalde Municipal es la Sra. Silvia Yubanera Marupa, su Presidente del Consejo Municipal es el Sr. Francklin Saide Nuñez. (INE – 2011)

## **Datos Demográficos**

Según el INE el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico cuenta con una población 4.760 donde son hombres 2.504 y Mujeres 2.256 además con una densidad Poblacional (Hab/Km<sup>2</sup>) 0.80, Viviendas 857 los idiomas cotidianos son el Castellano (91%), Quechua (2%) y el Aymara (1%), los medios de transporte habituales son el Terrestre, Aéreo, Fluvial y cuenta con telefonía fija y móvil.

#### Actividades Económicas

Actividad económica principal: agricultura, ganadería, caza, silvicultura e industria manufacturera, sus estrategias productivas son la recolección de productos forestales silvestres, turismo, pesca fluvial, artículos de cestería de materiales trenzables, castaña, atractivos turísticos: reserva nacional MANURITI HEAT.

Diversidad de estudios, encuentros y experiencias gubernamentales, han apuntado la reflexión en la misma dirección el Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico no ha desempeñado el papel que les corresponde debido a su debilidad institucional, la carencia de recursos económicos, la fragilidad de sus estructuras administrativas, y la ausencia de recursos humanos profesionales y suficientemente capacitados para la función gubernamental. Desde esta perspectiva, esta condición estructural de precariedad del municipio de Puerto Rico es resultado de un sistema político que se

ha caracterizado por su centralismo y verticalidad en la forma de conducción de los asuntos de gobierno y por un desprecio hacia los municipios, considerándolos instancias prácticamente minusválidas para la función gubernamental.

El control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de la municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior.

## **EXPLICACIÓN GENERAL DEL TEMA**

El control interno es una serie de procedimientos diseñados y establecidos por los titulares de las dependencias, con la finalidad de disminuir riesgos en la ejecución de actividades normales de la unidad administrativa a su cargo, y de esta forma desarrollar eficaz y eficientemente las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos, programas y proyectos del Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico.

Con la finalidad de salvaguardar a la hacienda municipal y generar una seguridad razonable de las cifras que se revelan en los reportes que muestran la situación financiera, y en su caso, fungir como elemento indispensable en la determinación y deslinde de responsabilidades. Los procedimientos de control interno previo se aplicarán por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto.

Comprende la verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la entidad. Se prohíbe el ejercicio de controles previos por los responsables de la auditoría interna y por parte de personas, de unidades o de entidades diferentes o externas a la unidad ejecutora de las operaciones. Tampoco podrá crearse una unidad especial que asuma la dirección o centralización del ejercicio de controles previos.

El control interno posterior será practicado:

- a) Por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia; y
- b) Por la unidad de auditoría interna.

La auditoría interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La Unidad de auditoría interna no participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa y

dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea ésta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades.

Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General de la República.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Metodológica**

Este trabajo utiliza la metodología de la investigación científica generalmente aceptada. Parte de la identificación de la problemática, sobre esa base formula propuestas de solución e instrumentos a través de los cuales va a ser factible dicha solución. La metodología generalmente aceptada, también ha permitido que se defina el tipo de investigación, nivel de investigación métodos aplicados, diseño de la investigación, la utilización de la población y muestra para efectos de contrastar las conjeturas; la aplicación de técnicas e instrumentos de aceptación general. Todos estos elementos harán factible la obtención de un producto final en las mejores condiciones.

### **Justificación Teórica**

El trabajo busca obtener efectividad en la municipalidad. Sin duda que dicha efectividad se puede lograr desde varios frentes. Este trabajo busca lograrlo mediante la implementación y operativización de un sistema de control interno efectivo. El control es parte de la gestión y como tal tiene que enmarcarse al logro de las mismas metas y objetivos de la institución; por tanto, todo el proceso del sistema debe estar orientado a lograr dicha efectividad.

El sistema de control gubernamental aplicable a la municipalidad, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, efectividad, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El sistema de control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la municipalidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe en forma correcta, eficiente y contribuya a la efectividad institucional.

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema de control interno, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales, buscando que la institución tienda a tener la efectividad que le exigen los vecinos de su jurisdicción. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la efectividad de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el Consejo Municipal, la Alcaldía, la dirección administrativa municipal y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos institucionales (efectividad). El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción y logro de la efectividad. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos (efectividad).

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos (efectividad) y apoyar sus iniciativas de calidad.

El control interno es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: i) Promover operaciones

metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; ii) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; iii) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; iv) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para las autoridades municipales es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

### **Justificación Práctica**

De hecho, todo lo que contribuya al logro de las metas y objetivos puede ser aplicado para sacarle el máximo provecho. Este trabajo contendrá los lineamientos de cómo el sistema de control interno puede ser el instrumento que necesitan las municipalidades para facilitar la efectividad institucional. Este trabajo puede ser tenido en cuenta para que la gestión y el control municipal no marchen por rutas separadas, sino como un todo y más bien el control sea el verdadero facilitador de la efectividad institucional.

### **Importancia Del Trabajo**

Este trabajo es importante porque permite utilizar diferentes teorías para que las municipalidades puedan disponer de eficiencia, economía y efectividad y concretar la responsabilidad social en sus vecinos. Este trabajo podrá ser utilizado por la municipalidad para fortalecer la participación vecinal y cumplir la responsabilidad social.

## **DELIMITACIÓN Y ALCANCE**

### **Delimitación Espacial**

Esta investigación ha comprendido al Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico, por la aplicación de medidas control interno de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de la municipalidad con la comunidad.

### **Delimitación Temporal**

Esta investigación comprende el pasado, presente y futuro del Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico: Del pasado y del presente se obtiene la normatividad y la forma como se vienen gestionando y controlando estas entidades. Básicamente el trabajo estará orientado al futuro.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Se quiere afirmar que los problemas del centralismo se han terminado, nada más alejado de la realidad; sin embargo parecería necesario aceptar que la realidad está cambiando, y que el debate debe centrar también buena parte de su contenido en los problemas que vienen; los que están enfrentando los municipios urbanos por ejemplo, que con mayores recursos no ven resueltos sus problemas, por el contrario a mayores recursos, tienen más problemas. Es necesario evitar el desfase del debate con la realidad observada, darle un giro, complementar el discurso contestatario sobre el centralismo para dar cabida al debate sobre los aciertos y fracasos que se observan en el nuevo papel municipal. El tema ya está en cierta forma posicionado en la agenda pública, ahora el debate debe transitar a una fase de análisis más riguroso, autocrítico, y diversificado, de no ser así una eventual acumulación de fracasos

El deterioro de la imagen institucional, este fenómeno es común a la mayoría de las municipalidades del país, la población no opina favorablemente del consejo, alcalde y funcionarios. Inadecuación entre lo que establecen las normas y reglamentos y el funcionamiento real de la administración, la acción municipal no responde a los problemas ni a la creciente demanda de servicios que objetivamente le plantea la población resultando las normas inaplicables u obsoletas. Las formas y contenidos de la organización fueron adoptados o impuestas sin tener consideración de la realidad local. Desajustes relacionales

entre actores, los modos de relación entre autoridades y población como entre la administración y el usuario no son objeto de reflexión y de planteamiento de mejora, tampoco se ensaya nuevas formas de relación.

Déficit de servicios municipales, de acuerdo a su naturaleza la municipalidad debe cumplir la doble función de gobierno y administración de servicios. En tanto es gobierno; debe normar, definir, planificar, reglamentar, fiscalizar, controlar, sancionar. Como administración; debe organizar, gestionar o entregar en concesión los servicios locales que demanda la colectividad. Áreas críticas de la administración, las áreas críticas de la administración municipal son las relativas al potencial humano, el presupuesto y las rentas. Estructura orgánica burocrática, la estructura orgánico - funcional de la Municipalidad responde al modelo burocrático de la administración pública de los años 70, privilegia el frente interno sobre el frente externo, es decir, da demasiado énfasis al crecimiento de los denominados sistemas administrativos y posterga las tareas propias de la función municipal en los órganos de línea.

El sistema de control gubernamental aplicable a las municipalidades, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, efectividad, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

De hecho, todo lo que contribuya al logro de las metas y objetivos puede ser aplicado para sacarle el máximo provecho. Este trabajo contendrá los lineamientos de cómo el sistema de control interno puede ser el instrumento que necesita la municipalidad para facilitar la efectividad institucional. Este trabajo puede ser tenido en cuenta para que la gestión y el control municipal no marchen por rutas separadas, sino como un todo y más bien el control sea el verdadero facilitador de la efectividad institucional.

### **Enunciado del Problema**

¿Cómo implementar el sistema de control interno para que pueda facilitar la efectividad administrativa del Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Establecer los lineamientos para implementar el sistema de control interno para facilitar la efectividad administrativa del Gobierno Municipal Autónomo de Puerto Rico.

### **Objetivos Específicos**

Determinar el modo de correlación de los componentes del sistema de control interno para facilitar la eficiencia y economía.

- Señalar la forma que el control previo, simultáneo y posterior efectivos pueden facilitar la mejora continua.
- Definir los lineamientos para la valoración y retroalimentación del sistema de control interno de tal forma que facilite la optimización las actividades de control.

## **PREGUNTAS A RESPONDER MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN**

¿De qué modo la correlación de componentes del sistema de control interno puede facilitar la eficiencia y economía?

¿De qué forma el control previo, simultáneo y posterior efectivos pueden facilitar la mejora continua?

¿Cómo la evaluación y retroalimentación del sistema de control interno puede facilitar la optimización de las actividades de control?

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.Control Interno**

“El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas ”.(Res. N° 18/92 – CGR - NBCI)

Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

##### **1.1.1. Importancia del control interno**

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

##### **1.1.2. Ambiente y estructura del control interno**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con

relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- 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 y 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 consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional. El ambiente de control dominante 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 hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

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

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

## **1.2.Componentes del control interno**

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. Incluye cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) proceso de evaluación del riesgo, 3) sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en lo sucesivo, sistema de información contable), 4) actividades de control y 5) monitoreo de los controles. De acuerdo a la Resolución CGR 1/070 del 2000, se han desarrollado los componentes del proceso de control interno, definidos en el informe coso y contemplando la gestión de la calidad, en consecuencia se refieren al:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión
- Calidad

### **Ambiente de control**

Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.

La eficiencia del control interno depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles. Deben establecerse normas conductuales y éticas que desalienten la realización

de actos deshonestos, inmorales o ilegales. No serán eficaces si no se comunican a través de los medios apropiados: políticas oficiales, códigos de conducta.

### **Proceso de evaluación del riesgo**

Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

### **El sistema de información contable**

Se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determinar el período en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el período contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

### **Actividades de control**

Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría de estados financieros:

- Evaluaciones del desempeño
- Controles del procesamiento de la información
- Controles físicos
- División de obligaciones

### **Evaluaciones del desempeño**

Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño. Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

### **Controles del procesamiento de la información**

Un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones. Por ejemplo, puede determinar las listas de precios y las políticas de crédito para nuevos clientes. La autorización específica ocurre cuando las transacciones se autorizan de modo individual. Por ejemplo, la alta dirección podría estudiar individualmente y autorizar las operaciones de ventas mayores a determinada cantidad.

### **Controles físicos**

A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos pre numerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.

### **División de obligaciones**

Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de Autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones.

### **Monitoreo de los controles**

Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear

pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos. La función de la auditoría interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Figura 1. Componentes de Control Interno

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

### **1.2.1 Competencia profesional**

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

### **1.3 Tipos de control interno<sup>1</sup>**

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el *control interno es un todo integrado*, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

---

<sup>1</sup>Fonseca Borja, René. Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes Graficas Acrópolis, 2004.

### **1.3.1 Control interno administrativo**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

### **1.3.2 Control interno financiero**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

### **1.3.3 Control interno previo**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

#### **1.3.4 Control interno concomitante**

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

#### **1.3.5 Control interno posterior**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Gubernamental; por su aplicación se clasifica en:

##### **1.3.5.1 Control posterior interno**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Interna de cada organización.

##### **1.3.5.2 Control posterior externo**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del Organismo Superior de Control, a través de la Auditoría Gubernamental.

#### **1.3.6 Documentación del control interno**

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones, por tanto, debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones, creando los archivos que las necesidades ameriten, de acuerdo a la tecnología existente.

Las funciones de los empleados y todos los procedimientos operativos, deben constar en documentos que sirva de partida para evaluar y documentar las acciones llevadas a cabo por cada persona.

**Cuadro 1. Comparación del control interno financiero con el control interno administrativo**

<b>Control interno financiero o contable</b>	<b>Control interno administrativo</b>
<b>PASOS GENERALES</b>	<b>PASOS GENERALES</b>
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b>
1. Método y procedimientos relacionales	1, Método y procedimientos relacionales
1,1, Protección de activos	1,1, Con eficiencia de operación
1,2, Confiabilidad de los registros contables	1,2, Adhesión a políticas
2, Controles	2, Controles
2,1, Sistemas de autorización	2,1, Análisis estadísticos
2,2, Sistemas de aprobación	2,2, Estudio de tiempos y movimientos
2,3, Segregación de tareas	2,3, Informes de actuación
2,4, Controles físicos	2,4, Programas de selección
	2,5, Programas de adiestramiento
	2,6, Programas de capacitación
	2,7, Control de calidad
3, Aseguran	3, Aseguran
3,1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	3,1, Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones
3,2, Registro de transacciones	
3,3, Estados financieros con NIC	
3,4, Acceso activos con autorización	

Fuente: LOMA GASTON Y CENTELLAS RUBEN - 2010

## **1.4 Sistema de control interno**

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

## **1.5 Principios y normas de control interno**

### **1.5.1 Principios de control interno<sup>2</sup>**

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; estos se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación. (Fonseca, R. 2004)

#### **1.5.1.1 Aplicables a la estructura orgánica**

La estructura orgánica necesita ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidades y autoridad a cada puesto o persona, para lo cual son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

##### **1.5.1.1.1 Responsabilidad delimitada**

Permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una unidad administrativa o una persona en particular; es decir, a nivel de unidad administrativa y dentro de esta, el campo de acción de cada empleado o servidor público; definiéndole además, el nivel de autoridad correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia.

##### **1.5.1.1.2 Separación de funciones de carácter incompatible**

Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el

---

<sup>2</sup>Fonseca Borja, René. Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis, 2004.

caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción. La separación de funciones sustenta incluso la organización física de la empresa, ya que las actividades afines se concentran y se asignan a una unidad administrativa, llámese Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, etc. que en el futuro será la única responsable de ejecutar esas operaciones asignadas, controlar e informar de sus resultados.

#### **1.5.1.1.3 Instrucciones por escrito**

Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la organización que se reflejan en las políticas generales y específicas, así como en los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, garantizan que sean entendidas y cumplidas esas instrucciones, por todo empleado, ejecutivo o servidor público, conforme fueron diseñados.

#### **1.5.1.2 Aplicables a los procesos y sistemas**

Todos los sistemas integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones; por tanto son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

##### **1.5.1.2.1 Aplicación de pruebas continuas de exactitud**

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, independientemente de que estén incorporadas a los sistemas integrados o no, permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

Existen muchos ejemplos de pruebas de exactitud que el auditor debe estar en condiciones de evaluar, para verificar si las mismas son beneficiosas para el proceso o si contribuyen a complicar el mismo; un ejemplo de ellas es que el sistema arroje la suma de un lote de transacciones ingresadas, que los valores ingresados cuadren con un documento de autorización o solicitud de proceso, dependiendo, por supuesto, de cómo está estructurado el control.

##### **1.5.1.2.2 Uso de numeración en los documentos**

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados; por ejemplo: en un sistema integrado donde existen fondos rotativos, cuya forma de reposición exige que cada fondo detalle sus gastos y luego en la unidad financiera se consolidan los datos para pedir la reposición, existe la posibilidad de que se paguen las mismas facturas con el fondo rotativo pero también que se paguen en la forma normal, sin que el sistema como tal, detecte el número de factura para indicar que esa factura ya fue pagada.

#### **1.5.1.2.3 Uso de dinero en efectivo**

Muchas organizaciones aún manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permite que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios de redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del mercado, esto es para empleados y proveedores.

#### **1.5.1.2.4 Uso de cuentas de control**

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que, por sus características, no formen parte del sistema en si; por ejemplo: control de existencias, control de consumo de gasolina, control de mantenimiento y otras operaciones. Se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar al nivel de detalle que la operación requiera; por esto, el contador público debe hacer un análisis de las necesidades de control para armar los procesos, de tal manera que le permita agrupar datos, integrar y consolidar la información según las necesidades de los ejecutivos y demás personas instituciones que necesitan de dicha información.

#### **1.5.1.2.5 Depósitos inmediatos e intactos**

Probablemente es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, por lo que se ha escrito mucho al respecto, y es de lo que más se preocupan los auditores internos que pierden su tiempo realizando arqueos del efectivo recibido, sea por la venta de productos, o por el cobro a sus clientes.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado a la cuenta principal de la organización.

#### **1.5.1.2.6 Uso mínimo de cuentas bancarias**

La aplicación del concepto de Cuenta Principal, Cuenta Única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones; el concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias; por ejemplo: si se trata de un ente público, que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas como proyectos existan. Por supuesto que lo recomendable es que sea un número razonable que ayude a que el control sobre el movimiento y disponibilidad de recursos, sea fácil y efectivo.

#### **1.5.1.2.7 Uso de dispositivos de seguridad**

En las organizaciones que disponen de equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas, si son de última tecnología, los mismos paquetes traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos; por ejemplo: una bitácora que registra las operaciones del día; además puede producir un informe que salga en la pantalla de un supervisor, para que este vea que una clave no autorizada está ingresando a un sector del sistema.

#### **1.5.1.2.8 Uso de indicadores de gestión**

Este debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión en los distintos sectores y proyectar de mejor manera a la organización, ayudando a reorientar las acciones, en los casos específicos.

Los auditores internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen de las operaciones de todos los sectores, bien podrían aportar con la identificación de los sectores o temas donde se pueden diseñar indicadores para controlar y medir la gestión.

#### **1.5.1.3 Aplicables a la administración de personal**

La administración del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicaran los siguientes Principios de Control Interno:

##### **1.5.1.3.1 Selección de personal hábil y capacitado**

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente. Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.

##### **1.5.1.3.2 Capacitación continúa**

La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público, disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual la organización deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

##### **1.5.1.3.3 Vacaciones y rotación de personal**

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

Las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.

##### **1.5.1.3.4 Cauciones (pólizas de seguro)**

La aplicación de este principio, generalmente esta en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado,

especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de cauciones o pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

Actualmente existen muchas posibilidades, ya que las compañías de seguros ofrecen paquetes que hacen más baratas las posibilidades de asegurar los riesgos existentes; por otro lado, no olvidemos que las organizaciones, al momento, casi no manejan dinero en efectivo, lo cual reduce los riesgos de pérdida en este espacio.

### **1.5.2 Control interno y su relación con Normas de auditoría**

El control interno se relaciona con las normas de ejecución del trabajo, referente a establecer un estudio y evaluación de la efectividad del control interno contable existente, para planificar la auditoría y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas.

La Guía de Auditoría Interna No. 2 “Metodología de La Auditoría Interna” emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores se refiere al alcance de la auditoría el cual debe incluir la revisión y la evaluación de la estructura del control interno, para determinar si el mismo es efectivo y eficiente. El propósito de la revisión del control interno es determinar si se cumplen los objetivos elementales del mismo.

Dichos objetivos son los siguientes:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- Salvaguarda de activos.
- Promover la eficiencia operativa de la entidad.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

### **1.5.3 Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna**

Las normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, manifiestan lo siguiente: 2120-Control. La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continúa.

### **1.5.4 Informe COSO**

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organization), al cuál se le conoce también como “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”, donde a

través del mismo Control Interno fue sometido a un riguroso estudio. Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad), cuyas instituciones mencionadas anteriormente gozan de reconocido prestigio y tienen relación directa con el Control Interno.

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, *de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo*. Las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, se ponen en vigor en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Por lo expuesto anteriormente se considera de vital necesidad abordar el Control Interno desde su punto de vista conceptual, su importancia, objetivos, principios y normativas, componentes y limitaciones.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Control Interno, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés”. Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar que cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre procede de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras. El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad. La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de

administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

La gestión integral de riesgos permite:

- Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.
- Incrementar las respuestas al riesgo.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.
- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Identificar oportunidades.
- Mejorar la distribución de capital.

#### **1.5.4.1 Objetivos de COSO**

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

#### **1.5.4.2 ¿Qué se puede obtener a través de COSO?**

- La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

### **1.6 Componentes del control interno (Obj Esp. N° 1)**

#### **1.7 Como conocer el control interno para planear la auditoría**

La directriz SAS 55, enmendada por SAS 78 y 94, exige conocer el control interno lo bastante para planear la auditoría. En otras cosas incluye el conocimiento del diseño de los controles relevantes y determinar si han sido puestos en práctica por la compañía. Al planear la auditoría este conocimiento sirve para:

- Identificar los tipos de posibles errores.
- Examinar los factores que influyen en el riesgo de error material.
- Diseñar pruebas de controles, cuando se apliquen.

- Diseñar pruebas sustantivas.

Al emitir un juicio sobre el conocimiento necesario del control interno, se tiene en cuenta el conocimiento relativo a los cuatro factores anteriores a que se consiguió de otras fuentes, entre ellas los auditores anteriores y su conocimiento de la industria donde opera el cliente. El auditor debe considerar si se requiere o no habilidades especializadas referentes a la tecnología de información del cliente. Por ejemplo, un experto con habilidades especiales en la tecnología de la información tal vez se requiere en el equipo de auditoría, dada la complejidad de los sistemas del cliente. Los auditores deben tomar en cuenta su evaluación del riesgo inherente, los juicios sobre la materialidad y la naturaleza de las operaciones de la compañía. En todas las auditorías el conocimiento del control abarcará su ambiente, la evaluación del riesgo, el sistema de información contable y de comunicación, las actividades del control y el monitoreo.

Los auditores deben obtener suficiente conocimiento de las actitudes de los ejecutivos, de sus ideas y acciones referente al ambiente de control. Habrán de concentrarse en la esencia de los controles, no en su forma. Por ejemplo, es posible que una organización cuente con un código de ética que prohíbe las actividades inmorales, pero que lo haga cumplir.

También es necesario conocer el proceso con que el cliente identifica y responde a los riesgos del negocio. Entre otras cosas hay que determinar como los ejecutivos identifican estos riesgos, estiman su importancia y toman medidas para manejarlos.

Al conocer el sistema de información contable del cliente y las actividades respectivas de control, el auditor casi siempre lo divide en los principales ciclos de las transacciones. La expresión ciclo de transacción designa las políticas y la secuencia de procedimientos con que se procesan un tipo especial de ella. Así, el sistema contable en una empresa podrá subdividirse en los siguientes ciclos principales: ciclos de ingresos, ciclos de adquisición o de compras, ciclo de conversión, ciclos de nómina, ciclo de financiamiento, y ciclo de inversión.

Al conocer todos los componentes anteriores los auditores casi siempre se enteran de las actividades de control del cliente. Así, al investigar los documentos relacionados con las transacciones en efectivo, seguramente recubrirán si las cuentas bancarias están conciliadas. Las circunstancias de su trabajo determinaran si es necesario que procuren conocer las otras actividades de control.

Finalmente, los auditores deben conocer a fondo los métodos de monitoreo de la compañía que se refieren a los informes financieros, pues de lo contrario no comprenderán como se utilizan para tomar medidas tendientes a mejorar un desempeño inadecuado. También determinarán como la labor de los auditores internos contribuye a perfeccionar el control interno.

## **1.8 Evaluación del control interno**

### **1.8.1 Definición**

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.<sup>3</sup>

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del Control Interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros.

La evaluación del Control Interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

#### **1.8.1 Método Descriptivo**

También llamado “narrativo”, consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a

---

<sup>3</sup>Fonseca Borja, René. Auditoria Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes Graficas Acrópolis, 2004.

departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

### **1.8.2 Método de Cuestionario**

En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

### **1.8.3 Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras

### **1.8.2 Proceso de evaluación del control interno**

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización. En la figura 1. se muestra el proceso que debe seguir la evaluación del control interno.

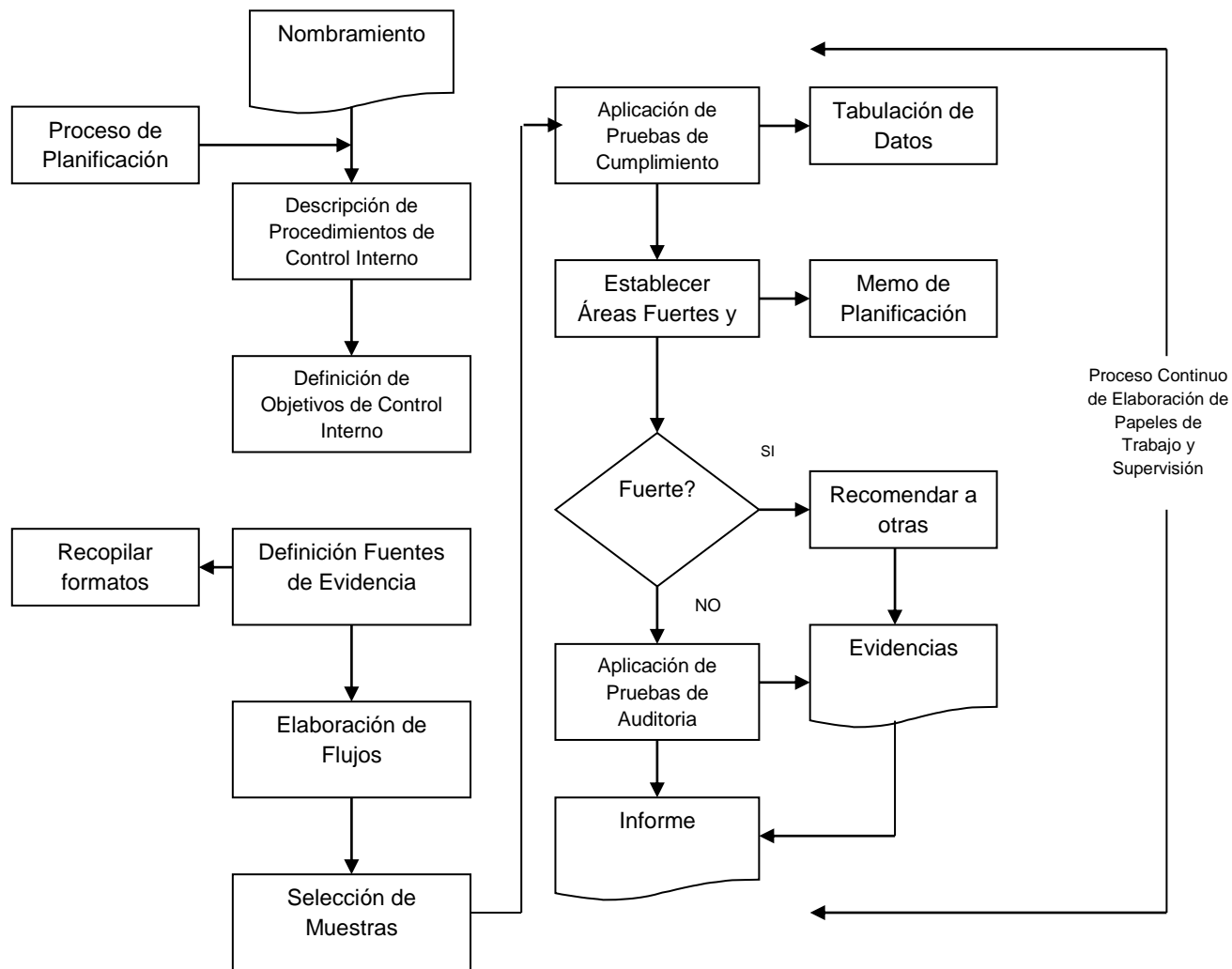


Figura 2. Proceso de evaluación de control interno

### 1.9 Identificación de los riesgos

La mayor parte del trabajo del auditor independiente, para formarse una opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y evaluar la evidencia comprobatoria relativa a las aseveraciones de la gerencia, contenidas en los estados financieros.

Al planificar y realizar una auditoría, el auditor considera tales aseveraciones dentro del contexto de su relación con el saldo de una cuenta o clase de transacción.

El riesgo de declaración incorrecta importante en las aseveraciones de los estados financieros consiste:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

### **1.9.1 Riesgo Inherente**

Consiste en la posibilidad de que en el proceso contable (registro de las operaciones y preparación de estados financieros) ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Por ejemplo: áreas como la de costos, que incluyen cálculos complicados, tiene más posibilidad de ser mal expresado que las que contiene cálculos sencillos; el efectivo y los títulos valores al portador son más susceptibles a pérdida o manipulación que los títulos nominativos. Las áreas que resultan de criterio subjetivos gerenciales tales como: obsolescencias de existencia de inventarios, provisión para cuentas incobrables, etc. Son de mayor riesgo que las que resultan de determinaciones más objetivas.

### **1.9.2 Riesgo de Control**

Refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales de la empresa.

Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiada de funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoría y esto es gran medida fuera del control del auditor.

Los sistemas de control bien diseñados reducen el riesgo de sufrir una pérdida significativa a causa de errores o irregularidades, especialmente por parte de empleados de baja jerarquía. Los sistemas de control tienen menos posibilidades de evitar las irregularidades cometidas por la gerencia superior quien está en posición de sobrepasarlos o ignorarlos. En consecuencia, el auditor debe interesarse particularmente en el ambiente de control, los controles gerenciales, y en el papel de la auditoría interna, ya que estos pueden proporcionar una seguridad razonable de que la gerencia no está involucrada en ellos.

### **1.9.3 Riesgo de Detección**

Consiste en la posibilidad que hayan ocurrido errores importantes en el proceso administrativo-contable, que no sean detectados por el control interno y tampoco por las pruebas y procedimientos diseñados y realizados por el auditor.

### **1.9.4 Medios de evaluación del riesgo de control**

Para fines del tema que se trata como es el riesgo y el control interno se debe agregar que el grado de riesgo de control interno se puede evaluar en ALTO, MODERADO O BAJO, dependiendo de los resultados del análisis realizado por el auditor.

Un riesgo alto de control interno implica realizar más pruebas sustantivas y se determina así, cuando se percibe la existencia de debilidades importantes en los controles establecidos o ausencia de controles básicos en áreas importantes. Lógicamente, un alto riesgo de control, implica mayor probabilidad de que existan errores o irregularidades no detectados por los controles internos establecidos, que afectan significativamente el contenido de los estados financieros.

El riesgo bajo de control interno, implica realizar menos pruebas sustantivas, y se determina en base al resultado de las pruebas de cumplimiento realizadas.

Conforme disminuye el valor evaluado del riesgo de control, se aumenta el nivel aceptable de riesgo de detección. Por consiguiente, el auditor podrá alterar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas planificadas.

Generalmente existe mayor riesgo de auditoría en el primer examen realizado a un nuevo cliente, debido al hecho de que no se está muy familiarizado con las operaciones del mismo. En el caso de auditorías recurrentes, la experiencia de los años anteriores generalmente da una indicación de los riesgos de auditoría involucrados. La auditoría de una organización donde, año tras año, no se encuentra errores de significación involucra menor riesgo de auditoría que la auditoría en una organización donde frecuentemente se cometen grandes errores.

La evaluación del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los procedimientos y políticas de la estructura de control interno de una entidad para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en los estados financieros. Después de obtener el conocimiento de la estructura de control interno, el auditor puede evaluar el riesgo de control al nivel máximo para algunas o todas las aseveraciones, porque considera que los

procedimientos y políticas probablemente no sean adecuados o porque no resulta práctico evaluar su efectividad.

Evaluar el riesgo de control por debajo del nivel máximo implica:

- Identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno, dirigidos a evitar o detectar declaraciones incorrectas importantes en aseveraciones específicas de los estados financieros.
- Realizar pruebas de los controles para evaluar la efectividad de tales procedimientos y políticas.

Al identificar los procedimientos y políticas de la estructura de control interno relevantes a las aseveraciones específicas de los estados financieros, el auditor debe considerar que los procedimientos y políticas pueden tener un efecto extensivo a muchas aseveraciones, o un efecto específico sobre una aseveración individual, dependiendo de la naturaleza del elemento de estructura de control interno en particular.

El ambiente de control y el sistema contable, suelen tener un efecto extensivo sobre varios saldos de cuentas o clases de transacciones y por lo tanto, afectan muchas aseveraciones.

Por el contrario, algunos procedimientos de control, suelen tener un efecto específico sobre una aseveración individual incluida en un saldo de cuenta o clase de transacción en particular.

Los procedimientos dirigidos a comprobar la efectividad del diseño y operación de un procedimiento o políticas de estructuras de control interno, se dirigen a establecer que éstos estén debidamente diseñados, para evitar o detectar las declaraciones incorrectas importantes en las aseveraciones de los estados financieros.

Las pruebas de controles dirigidos a comprobar tanto la efectividad del diseño, como la operación de un procedimiento o política, suelen incluir procedimientos tales como informes, observación de la aplicación de los procedimientos o políticas y la ejecución de éstos, por parte del mismo auditor.

La conclusión a que se llega como resultado de la evaluación del riesgo de control, se denomina “Nivel Evaluado del Riesgo de Control”. Al determinar el material de evidencia necesario para amparar un nivel evaluado específico del riesgo de control, por debajo del nivel máximo, el auditor debe considerar las características de la evidencia comprobatoria. El auditor emplea el nivel evaluado de riesgo de control para determinar el nivel aceptable

de riesgo de detección, para las aseveraciones de los estados financiero, el auditor emplea el nivel aceptable de riesgo de detección, para determinar la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría que se emplearán para detectar las declaraciones incorrectas.

Mientras más bajo sea el nivel aceptable de riesgo de detección, debe aumentar la seguridad derivada de las pruebas sustantivas. En consecuencia, el auditor puede tomar una o más de las siguientes medidas:

- Cambiar la naturaleza de las pruebas sustantivas de un procedimiento menos efectivo a uno más efectivo.
- Cambiar la oportunidad de las pruebas sustantivas.
- Cambiar el alcance de las pruebas sustantivas.

### **CAPITULO III**

#### **3.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.- TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION:**

<b>TIPO DE INVESTIGACION:</b>	<b>NIVEL DE INVESTIGACION</b>
Esta investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por el Gobierno Municipal de Puerto Rico.	La investigación es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describe el proceso de la efectividad del sistema de control interno y explica la incidencia en la efectividad del Gobierno Municipal de Puerto Rico.

### 3.2.- METODOS DE LA INVESTIGACION

DESCRIPTIVO	INDUCTIVO
Por cuanto se describe o analiza los componentes, mecanismos y efectividad del control interno; los principios del Gobierno Municipal de Puerto Rico y los resultados operativos, financieros y sociales de la municipalidad de Puerto Rico.	Este método ha permitido analizar la incidencia de la efectividad del control interno en el Gobierno Municipal de Puerto Rico de las actividades componentes de la muestra de la investigación para luego poder inferir los resultados en la población determinada para la investigación.

### 3.3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA.

En este trabajo de investigación, en primer lugar se han identificado los **problemas**, en base a los cuales se han propuesto las soluciones correspondientes a través de las conjeturas, asimismo se han propuesto los **objetivos** de la investigación; estableciendo una relación directa entre estos tres elementos metodológicos.

Luego de haber desarrollado el trabajo, se ha contrastado los objetivos específicos, lo que ha permitido consolidar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos contrastados, han sido la base para emitir las conclusiones parciales de la investigación.

Las conclusiones parciales, constituyen el resultado de la investigación y constituyen la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Finalmente, se ha establecido una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general para llegar a contrastar las suposiciones generales de la investigación, sobre la base del planteamiento metodológico y teórico.

### 3.4.- POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION

POBLACION	MUESTRA
<p>El universo de la investigación estuvo constituido por las autoridades y funcionarios claves del Gobierno Municipal. Se ha direccionado la población por tener una estructura óptima, por tener la mayor cantidad de cargos que tienen que ver con la efectividad del municipio y además el segundo mayor municipio en población de Pando.</p>	<p>La muestra de la investigación estuvo constituida por 10 autoridades y funcionarios que dependen del Gobierno Municipal de Puerto Rico.</p>

### 3.5.- COMPOSICION DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION

EMPRESAS Y PERSONAS	Entrevista	Encuesta	TOTAL
01 ALCALDESA	01	03	04
05CONSEJALES	05	10	15
10ADMINISTRATIVOS	10	20	30
02 TECNICOS RESPONSABLES	02	06	08
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.- TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:

<b>ENTREVISTAS</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>
Esta técnica se aplicó a todas las autoridades y directivos del Gobierno Municipal de Puerto Rico de la muestra, con el fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.	Esta técnica se aplicó a todos los funcionarios y trabajadores con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.	Esta técnica se aplicó para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

### 3.7.- INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

### 3.8.- TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

<b>TECNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA
ENCUESTA	CUESTIONARIO
ANALISIS DOCUMENTAL	GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

### 3.9.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS:</b>	<b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:</b>
a) Análisis documental b) Indagación c) Conciliación de datos d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes e) Formulación de gráficos f) Otras que sean necesarias.	a) Ordenamiento y clasificación b) Procesamiento manual c) Proceso computarizado con Excel d) Proceso computarizado con SPSS

## **CAPITULO IV**

### **4.- DESARROLLO DEL CUERPO DEL PROYECTO DE GRADO**

En el desarrollo del trabajo evaluaremos los elementos que integran cada uno de los componentes de la Resolución Municipal No. 29/2013 y que como hemos dicho y veremos con el desarrollo de la investigación aunque se enumeren y se vean como 5 componentes no debemos descuidar el concepto que se refiere a un Sistema de Control Interno Efectivo para el Gobierno Municipal de Puerto Rico, o sea, si analizamos cada uno de los conceptos tenemos en primer lugar Sistema: conjunto de elementos que conforman un todo y que es imposible evaluarlo de forma no integrada, Control: revisión de todas las acciones económicas, financieras, de gestión y administrativas de una entidad, Interno: por quien por el propio colectivo de trabajadores no es algo que sólo le competa a la administración de la entidad.

#### **COMPONENTE N.-1 AMBIENTE DE CONTROL.**

El ambiente de control es la base para el diseño de sistema de control interno, es el que queda reflejada la importancia o no que da de la dirección administrativa al control interno, y la eficiencia de esta actitud sobre las actividades de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la institución no asumen al control interno como de primer nivel de importancia, los trabajadores lo hagan.

Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido se explica a continuación.

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que deben tener presentes toda las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno. Aunque no se deben evaluar de forma independiente sino como un todo o sea como un sistema.

La institución cuenta con recursos humanos que conocen las disposiciones sobre la labor a ejecutar de cada uno de estos por ejemplo: reglamento docente, disciplinario, las orientaciones metodológicas de la facultad y del centro, prioridades, etc.

## **COMPONENTE N.-2 EVALUACIÓN DE RIESGO.**

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de riesgos. Pero como se puede evaluar algo que previamente no se haya identificado, el proceso de identificación de los riesgos debe comenzar paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y 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 evaluar los riesgos previos al establecimientos de objetivos de cada nivel de la institución.

### **LA RESOLUCIÓN MUNICIPAL NO. 29/2013 EN SU ANEXO N.-1 PLANTEA:**

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar las debilidades, enfocando los riesgos, tanto de la entidad interna y externa como la actividad.

Por lo tanto, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro.

Las estrategias asumidas deben estar en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implementación) 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.). 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. Cada una de las actividades que se planifiquen y se 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 y cambien el sentido de las áreas y de la entidad. Los objetivos específicos deben ser abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros con la misma intensidad y necesidad.

Los riesgos en el Gobierno Municipal de Puerto Rico no se encuentran bien definidos por lo que es necesario realizar un estudio para una correcta puntualización de los riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos y con ello implementar acciones que propicien el buen funcionamiento del Municipio.

### **COMPONENTE N.-3 ACTIVIDADES DE CONTROL.**

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 institución, tendría si ocurriera.

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 funciona de forma adecuada y detectar oportunamente cuanto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Es en ese 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. Por supuesto la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.,) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

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 (administrativa) 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. Un ejemplo de esto es la creación del Manual de Procedimientos.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección administrativa se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A continuación se plantean los objetivos del Gobierno Municipal de Puerto Rico, los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de estos y los puntos donde se deben centrar las principales acciones.

<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos donde centrar las acciones</b>
Profundización de las relaciones interinstitucionales en el territorio, en el sistema de la planificación participativa, con las Organizaciones Sociales vivas y OTB's	Incumplimiento en los planes de superación para los educadores y para las OTB's del territorio.  Competencia entre instituciones que brindan servicios similares como son el Instituto Técnico, CEMA.	Mantener actualizado el levantamiento de las necesidades de vínculos con las instituciones del territorio.  Preparar y firmar Convenios de colaboración con las instituciones del territorio, de acuerdo al levantamiento anterior.  Exigir la vinculación de los profesores a los proyectos concertados.  Confeccionar y cumplir el plan de categorización en las unidades docentes

		<p>concertadas.</p> <p>Capacitar a los profesores del municipio en la elaboración y gestión de proyectos financiados.</p> <p>Detectar las potenciales fuentes de financiación de proyectos para el desarrollo de la actividad académica existentes en el entorno.</p> <p>Tener identificado las principales áreas claves y la proyección de soluciones a partir de la gestión de proyectos.</p> <p>Auditar y chequear frecuentemente la ejecución de los proyectos financiados.</p>
<p>Lograr los recursos humanos idóneos, que contribuyan al cumplimiento exitoso de la misión y consolidar la estrategia de formación y desarrollo del personal.</p>	<p>Bajo nivel en la categorización de los profesionales tanto los del municipio como de los que vienen del interior del país.</p> <p>Fluctuación de los recursos humanos por mejoras económicas hacia otros organismos.</p>	<p>Gestionar sesiones concertadas y ajustadas a los temas solicitados por los profesionales de Puerto Rico.</p> <p>Liberar a tiempo completo al profesional que demuestren estar en la fase de desarrollo próximo a la terminación de una capacitación adicional.</p>

		<p>Promover la transmisión de la experiencia profesional alcanzada por los funcionarios de todas las unidades.</p> <p>Priorizar el financiamiento de la participación del profesional en eventos de capacitación relacionados con algún tema de su profesión así como gestionar los cursos referenciados.</p> <p>Identificación de las necesidades de superación de los profesionales.</p> <p>Gestionar los cursos necesarios sea en nuestro departamento o fuera de el.</p> <p>Realizar encuestas semestrales a los profesionales y autoridades sobre la formación integral del profesional.</p>
<p>Lograr un alto nivel en la efectividad administrativa del Gobierno Municipal de Puerto Rico, con énfasis en la formación de la ética</p>	<p>Deformaciones en la conducta arrastradas de las gestiones municipales anteriores.</p> <p>Resistencia al cambio.</p>	<p>Elaboración de las indicaciones generales para la labor administrativa y el trabajo político ideológico.</p> <p>Realizar encuestas al</p>

<p>profesional.</p>	<p>Hábitos de trabajo deformados, así como la concepción de este.</p> <p>Entornos familiares diversos y complejos los que requieren tratamiento diferenciado.</p> <p>Limitaciones con los recursos humanos en cuanto a cantidad y calidad.</p> <p>Desmotivación por el trabajo.</p>	<p>finalizar el año para medir la satisfacción de los funcionarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integralidad en la preparación profesional.</li> <li>• Labor administrativa de los funcionarios.</li> <li>• Desarrollo y ejecución de los proyectos municipales.</li> <li>• Satisfacción con la práctica laboral.</li> <li>• Aseguramiento bibliográfico.</li> </ul> <p>Los compuestos de años y los Jefes de las unidades garantizan el resultado sistemático del trabajo en los grupos por sección.</p> <p>Se firman convenios con instituciones de apoyo y Entidades Laborales de Base.</p>
<p>Fortalecer el trabajo de Extensión municipal, como proceso integrado a la labor administrativa, política y financiera.</p>	<p>Limitación de recursos para el desarrollo de las actividades tanto materiales como humanos (responsables).</p>	<p>Las organizaciones sociales de años controlan la participación de los funcionarios en los actos de compras y distribución</p>

	Exceso de tareas sobre el jefe de colectivo de año como máximo coordinador de todas las actividades de la brigada.	de materiales, en las OTB's y otras actividades convocadas por los organismos políticos y la Institución.
--	--	---

#### **COMPONENTE N.- 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan 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 permite dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, axial 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 debe ser claro: “las responsabilidades del control han de tomarse en serio”. Los trabajadores tienen que comprender cual es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionados 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 usuarios de servicios municipales, proveedores, organismos de control etc.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llega oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales, la comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en 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.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información de tipo:

Ascendente: que las mismas tengan una obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondientes, no solo 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 solo 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 favorece el flujo de toda la información necesaria, 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 administrativa en el trato con sus colaboradores.

#### **COMPONENTE N.- 5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO.**

Las actividades de monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, axial como el propio 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 auditorias 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 continuadas o evaluaciones puntuales.

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

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

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

Constitución del control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

En la organización que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

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

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

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de las supervisiones continuadas.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección administrativa y los auditores externos.

Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para fines perseguidos.

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

Y valoramos la situación de este componente vemos que todos los procesos en el Gobierno Municipal de Puerto Rico son supervisados a través de su ejecución, lo que al no estar bien definidos los riesgos las acciones de monitoreo no siempre están en correspondencia con la acción a erradicarlos o minimizarlos.

Dado el tiempo transcurrido de emitidas las referidas Normas Básicas de Control Interno, se hace evidente la necesidad de una revisión y actualización de las mismas, en atención a las necesidades y dinámicas relacionadas con los siguientes conceptos:

- Evaluación del ambiente y de las actividades de control para la minimización de los riesgos y jerarquización de controles, en el cumplimiento de los objetivos de las entidades del sector público (Informe COSO)
- Administración por objetivos y evaluación de resultados
- Responsabilidad
- Compromiso social en el marco del desarrollo sostenible
- Aseguramiento de la calidad
- Desarrollo científico y tecnológico.

De acuerdo con el Art. 18º del Reglamento para el Ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General de la República, aprobado por Decreto Supremo N° 23215, la Contraloría General de la República emite las Normas Básicas de Control Gubernamental Interno, de carácter principista, que deben ser tenidas en cuenta por el Órgano Rector de los Sistemas de Administración (Ministerio de Hacienda) en el diseño y desarrollo de los mismos y por las entidades públicas en el desarrollo de la normativa secundaria.

Las Normas Básicas de Control Interno Relativas a los Sistemas de Administración Gubernamental, fueron emitidas y aprobadas, en su primera versión, por la CGR, mediante Resolución N° CGR-1/018/92, del 30 de septiembre de 1992 y abrogadas por la Resolución N° CGR-1-090/96, del 6 de noviembre de 1996, la cual a su vez aprueba las Normas

Básicas de Control Interno (NBCI), en su segunda versión, las que fueron revisadas para Resolución N° CGR-1/070/2000 Versión: 2; Vigencia 01/2001 Código: CI/08 CGR – Bolivia / Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno 2/52 emitir el presente documento. Este proceso de revisión y actualización periódica se impone por la propia dinámica del accionar del Estado

De acuerdo con el Art. 60° del citado Reglamento, la CGR, como Órgano Rector del Control Gubernamental y autoridad superior de auditoría del Estado (de conformidad con la Ley N° 1178), tiene atribuciones para normar el control interno y externo del sector público. En este contexto, el concepto de control involucra tanto al control interno como al externo, de forma tal que ambos se constituyen en el control global para preservar los objetivos definidos en el Art. 1° de la Ley N° 1178.

Las organizaciones públicas deben mantener un nivel de excelencia y credibilidad elevado de sus procesos y productos / servicios, lo cual debe ser corroborado por los usuarios. Por ello, su plan estratégico debe considerar un sistema de gestión de la calidad, coordinada y eficiente, para todos sus productos o servicios.

## **CAPITULO V**

### **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

- 1- El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico cuenta con un sistema de control interno que no define todos los riesgos y por ende las actividades de control no son eficientes.
- 2- Se definen los objetivos principales del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, los riesgos que atentan con el cumplimiento de los mismos y las acciones para minimizarlos y con ello darles cumplimiento eficientemente a los objetivos.
- 3- Con los objetivos reorientados y la nueva definición de riesgos el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico está en condiciones de mantener un sistema de control interno adecuado a las necesidades actuales y con posibilidades de adaptarse a los cambios en el entorno.

#### **5.2.- RECOMENDACIONES**

- 1- Presentarle al colectivo de trabajadores los objetivos rediseñados así como los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de estos con el fin de:
  - Comunicarles las metas del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico.
  - Motivar al colectivo por alcanzar estas metas
  - Encontrar o definir otros riesgos no previstos
  - Empezar las acciones necesarias para el cumplimiento y control de los objetivos
- 2- Continuar la permanente revisión y actualización del sistema de control interno para redefinir objetivos en caso necesario de acuerdo a las nuevas prioridades del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico.
- 3- Se recomienda que se establezcan mecanismos de capacitación y formación a cada uno de las autoridades como al equipo técnico administrativo para que entiendan cual es el verdadero sentido de Control Interno dentro de una organización
- 4- Los lineamientos para la valoración y retroalimentación del sistema de control interno de tal forma que facilite la optimización municipal como herramientas necesarias y básicas para que ellos puedan ejercer su función conforme lo establecen las normas vigentes.

## CAPITULO VI

### 6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DECLARACIÓN SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA N° 78 (Statementon Auditing Standards SAS N° 78) (1996). *Evaluación de la estructura del control interno en una auditoría de estados financieros: corrección al SAS N° 55 – Declaraciones sobre Normas de Auditoría* - American Institute of Certified Accountants – Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de Colegios de Profesionistas TOMO IV México.
2. DECRETO SUPREMON° 23215(22 de julio de 1992)*Reglamento para el ejercicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República*, Bolivia.
3. DECRETO SUPREMO N° 25410 (8 de junio de 1999).*Promoción de la reforma y modernización de las entidades de la Administración Pública*. Bolivia
4. FONSECA BORJA, R. (2004).*Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.
5. JUAN CARLOS GOMEZ F. Y OTROS. (1996). *IncurSIONES en Management - Ensayos sobre gestión*, Editorial CIMA, Buenos Aires.
6. INTOSAI, (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Supremas). (1992). "*Directrices para las Normas de Control Interno*", Comisión de Normas de Control Interno. INTOSAI.
7. LEY N° 1178 SAFCO. (20 de julio de 1990). *Administración y Control Gubernamental*. Bolivia.
8. Coopers&Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*, Instituto de Auditores Internos de España. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
9. LOMA GÓMEZ G. Y CENTELLAS ESPAÑA R. (2002). *Manual de Auditoría Operativa*. – La Paz Bolivia
10. NORMA BOLIVIANA NB-ISO 8402 y la serie 9000 (2001)
11. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO. (1998). *Por la Sindicatura General de la Nación Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
12. PERDOMO S. MARIO L. (2006).*Técnicas y Procedimientos de Auditoría I* Guatemala: Ediciones Contables, Administrativas -ECA- Segunda edición.

13. RESOLUCIÓN N° CGR –1/018/92. (30 de septiembre de 1992). *Que aprueba y emite las Normas Básicas de Control Interno Relativas a los Sistemas de Administración Gubernamental*. La Paz, Bolivia.
14. RESOLUCIÓN N° CGR–1/009/99. (1999). *Que aprueba las Normas de Auditoría Gubernamental*. La Paz, Bolivia.
15. RESOLUCIÓN N° CGR-1/090/96(6 de noviembre de 1996). *Que aprueba las Normas Básicas de Control Interno (NBCI)*. La Paz, Bolivia.
16. WHITTINGTON O. RAY Y KURT P.(2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.