

Municipalidad de San José Pinula

Departamento de Guatemala



Informe Anual de Control Interno -SINACIG-

Guatemala, abril 2022



ACTA DE CONSEJO



Municipalidad de San José Pinula

1a. Calle 4-30, Zona 2, San José Pinula

PBX: (502) 6626-5500

www.munisanjosepinula.gob.gt

***EL INFRASCRITO SECRETARIO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DE
SAN JOSÉ PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA***

----- **C E R T I F I C A :** -----

Que para el efecto tuvo a la vista el libro de Actas de Sesiones Municipales del Honorable Concejo Municipal de este Municipio, autorizado por la Contraloría General de Cuentas, en el cual se encuentra el Acta Número **CERO CINCUENTA GUIÓN DOS MIL VEINTIDÓS (050-2022)**, de la sesión pública ordinaria de fecha **VEINTINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL VEINTIDÓS**, la cual en su punto **DUODÉCIMO** transcrito literalmente establece:

“DUODÉCIMO: EL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE SAN JOSÉ PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA. I. Se tiene por recibido el oficio identificado UMRO-06-27/042022, de fecha veintisiete de abril del año dos mil veintidós, presentado por el licenciado Edgar Horacio Portillo Morales, Asesor Unidad de Riesgo Organizacional de esta municipalidad, el cual indica (copiado en su parte conducente): “...Reciban un cordial saludo, esperando que sus actividades se realicen con el éxito esperado. A través de la presente, me permito remitir al honorable Concejo Municipal, los productos, establecidos por el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental – SINACIG-, para que puedan ser conocidos, aprobados y posteriormente puedan ser publicados, para el cumplimiento de fechas establecidas por la normativa descrita, tomando en cuenta que la Municipalidad de San José Pinula, tiene estructurado el contenido solicitado de acuerdo al orden siguiente: **1. Matrices**

de Riesgo de riesgo. 2 Mapa de Riesgos. 3. Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos. 4. Informe Anual de Control Interno, y proceder a su publicación en los medios electrónicos pertinentes a efecto de estar cumplimiento y concordancia con la normativa aludida.” **CONSIDERANDO:** Que el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, estando dentro de sus facultades estima pertinente acceder a lo manifestado y resolver como en derecho corresponde. **POR TANTO:** Con base en lo considerado y lo que para el efecto establecen los Artículos: 253, 254, 255 de la Constitución Política de la República de Guatemala: 3, 6, 9, del Código Municipal: el Honorable Concejo Municipal al resolver por unanimidad **ACUERDA: I. POR ENTERADOS** del oficio identificado UMRO-06-27/042022, de fecha veintisiete de abril del año dos mil veintidós, presentado por el licenciado Edgar Horacio Portillo Morales, Asesor Unidad de Riesgo Organizacional de esta municipalidad. **II. SE APRUEBA** los siguientes productos: **1. MATRICES DE RIESGO DE RIESGO. 2 MAPA DE RIESGOS. 3. PLAN DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS. 4. INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO, DE TODAS LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE ESTA MUNICIPALIDAD**, de conformidad con lo establecido en Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG-. **III.** Se le ordena a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos, publicar en la página web de esta municipalidad, lo aprobado en el presente punto resolutivo. **IV.** Las sesenta y un hojas que contienen los cuatro productos aludidos, quedan anexadas a la presente acta. **V.** Certifíquese el presente punto resolutivo a donde corresponde.”

Y, para remitir a donde corresponde, se extiende la presente certificación fiel de su original. Guatemala, San José Pinula VEINTINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL VEINTIDÓS.


LIC. VICTOR MANUEL CRUZ TRIGUEROS
SECRETARIO MUNICIPAL


Lic. Victor Manuel Cruz Trigueros
SECRETARIO MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ PINULA

¡Gracias a Tí, Seguimos en marcha con el Desarrollo!



Informe Anual de Control Interno -SINACIG-



MISIÓN

Servir a cada familia pinulteca, con transparencia y equidad de género para establecer un municipio seguro, próspero y en desarrollo integral y así alcanzar una mejor calidad de vida para todos sus habitantes.

VISIÓN

Llegar a ser la institución municipal que dé respuesta inmediata, transparente y objetiva a las necesidades de infraestructura, servicios y asistencia social a cada familia de San José Pinula.



INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta técnica que ayuda al logro de los objetivos en las instituciones del Estado y, con ello, responder con eficiencia y eficacia a la población, aumentando la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

En la **Municipalidad de San José Pinula**, se estableció la necesidad de fortalecer, actualizar y modernizar los sistemas de control interno adoptados por la Contraloría General de Cuentas, a través de la implementación de la normativa propuesta por el Ente fiscalizador, con el objetivo de implementar las mejores prácticas, que contribuyan a asegurar la calidad del gasto público, la ética en la función pública y la probidad en el desempeño de acciones y funciones municipales.

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental **-SINACIG-** ha sido implementado en la **Municipalidad de San José Pinula**, para efficientar, complementar los controles internos sobre sus operaciones de fortalecimiento institucional, financieras, tecnológicas y operativas e implementar procedimientos que nos permitan identificar las áreas críticas y poder anticiparnos a las acciones de control y normativa que permitan disminuir los niveles de riesgo de nuestras operaciones, en las diferentes Direcciones, Unidades y Áreas municipales, con el propósito de garantizar el manejo de los recursos eficiente y transparentemente, ejercer las competencias encomendadas en la Constitución Política de la República y el Código Municipal.



El presente instrumento es la base para demostrar que un sistema de control interno eficiente y eficaz es una herramienta clave que contribuye a mejorar la transparencia y el desempeño de la gestión pública y a la vez, promueve la observación permanente de acciones que coadyuven a la calidad del gasto y a minimizar la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción, a través de la oportuna socialización de normativa interna y promoción de acciones éticas para el personal y funciones municipales.

El Control Interno Institucional es ejercido por la máxima autoridad, equipo de dirección, servidores públicos y la Unidad de Auditoría Interna, responsables del diseño, implementación, supervisión, operaciones realizadas y evaluación, en el ámbito de las funciones que les correspondan

Así mismo es importante tener en cuenta que dentro del control interno se estima el diseño de los procesos dinámicos de control interno de las entidades, ejecutados por la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos, para alcanzar los objetivos institucionales siguientes:

- Ejecución eficiente y eficaz de los recursos públicos, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.
- Presentación de información financiera y no financiera, salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.
- Cumplimiento de rendición de cuentas.

Es importante, reconocer que dentro de los objetivos que determinan el mejor control interno en las instituciones públicas, incluyendo la Municipalidad de San José Pinula, **SINACIG**, prioriza objetivos que permiten ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, para cumplir con las obligaciones de responsabilidad, leyes, regulaciones y la salvaguarda de los recursos de la entidad, abuso, mala administración, fraude, errores e



irregularidades. Los objetivos están relacionados con las actividades de apoyo a la estrategia de la entidad, que incluyen objetivos estratégicos, operativos, información y cumplimiento normativo.

Por tal razón y tomando en cuenta que debe desarrollarse un control constante y permanente que permita identificar los posibles riesgos institucionales que puedan solventarse y resolverse de forma oportuna, se define el presente informe de Administración y Gestión de Riesgo, el cual orientará de forma práctica las líneas específicas a través de la Unidad Especializada y demás Direcciones, Jefaturas o Encargados de Oficina de la Municipalidad de San José Pinula, el mejor desempeño y reducción de los posibles riesgos y sustentará las acciones que se generen para el mejor control y desempeño institucional.

FUNDAMENTO LEGAL

MARCO LEGAL LEGISLACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

- ✓ Constitución Política de la República de Guatemala.
- ✓ Código Municipal.

LEGISLACIÓN EN MATERIA LABORAL

- ✓ Ley de Servicio Municipal.
- ✓ Ley Orgánica del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal y su Reglamento.
- ✓ Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos y su Reglamento.

- ✓ Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- ✓ Ley de Dignificación de la Mujer.



- ✓ Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.
- ✓ Código de Trabajo.

CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS Y CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL

De conformidad con el **Artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala**.

“La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas”.

Artículo 2. del Acuerdo Número A-028-2021, de fecha 13 de julio de 2021, establece: **“Sujetos obligados y ámbito de aplicación.**

Las disposiciones que conforman el **SINACIG**, son de observancia general y obligatoria, debe ser aplicado para ejercer el control interno institucional y la gestión de riesgos, por parte de la máxima autoridad, equipo de dirección, auditor interno y servidores públicos de las entidades a que se refiere el artículo 2 del Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala.”

Así mismo los Artículos 1, 2, 3, literales a), f), y g), 4, literales a), c) y n), 5, 6 y 13, literales g) y l) del Decreto No. 31-2002, del Congreso de la República, “Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas”.



OBJETIVOS DEL INFORME

General:

Fortalecer las funciones y atribuciones que ejecutan los funcionarios públicos municipales, implementando normas técnicas, procesos de gestión de riesgos, procedimientos, principios y valores éticos, que rigen y coordinan el control interno de la institución.

Específicos:

- Analizar e identificar riesgos para la creación de sistemas de control interno efectivos.
- Lograr la estandarización de procesos a través de manual de funciones.
- Elaborar instrumentos a través de normas técnicas enfocadas en la ética profesional y moral de los empleados municipales.
- Socializar principios y valores éticos en los funcionarios municipales con el fin de realizar con integridad el desempeño de sus atribuciones.

ALCANCE

El Informe Anual de Control Interno de la Municipalidad de San José Pinula, está dirigido a las siguientes entidades:

- a. Concejo Municipal
- b. .Alcalde Municipal.
- c. Directores de Dependencia.
- d. Jefes de dependencias
- e. Encargados de Unidad
- f. Servidor Público Municipal



RESULTADOS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –**SINACIG**- establece objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno, que permite que la Municipalidad de San José Pinula, se dirija hacia el logro de los objetivos institucionales con observación de la normativa interna y desarrollo de acciones de control específicas.

Se describe la evaluación realizada a cada componente del control interno de la entidad.

1. Entorno de Control y Gobernanza

De acuerdo a los resultados obtenidos en las normas relativas al entorno de control y gobernanza, existen varios temas que la municipalidad debe implementar para alcanzar los objetivos que el estado requiere de las entidades autónomas, tomando en cuenta elementos específicos que estructuran respuestas de intervención para la reducción de riesgos institucionales.

Evaluación de Riesgos

La municipalidad de San José Pinula, tiene determinados, claramente sus objetivos institucionales, los cuales se encuentran alineados con el Plan Estratégico Institucional (**PEI**), El Plan Operativo Multianual (**POM**) y el Plan Operativo Anual (**POA**).

Los cuales, han sido establecidos y aprobados por la Autoridad Municipal, tomando en cuenta, las acciones de evaluación de riesgos en los procesos de gobernanza estratégicos y de operaciones.

La Municipalidad de San José Pinula, considera trascendental, involucrar permanentemente, a los equipos de Dirección, Unidades, Servidores Públicos entre otros, así como la máxima autoridad, dentro de la evaluación de riesgos permitiendo la identificación de los riesgos relacionados al fraude y corrupción que



afecten la presentación de la información y la salvaguarda de los recursos y bienes de la entidad, mediante la implementación, actualización y estructura de manuales, normativa interna y inducción a trabajadores municipales de todas las áreas respecto a la importancia de la Ética y los valores públicos.

2. Actividades de Control

La Municipalidad de San José Pinula, cuenta con normas que regulan las actividades de control interno, mediante políticas, procedimientos, reglamentos y manuales que permiten la minimización de riesgos, para tomar acciones correctivas de forma oportuna, de los cuales se ha iniciado un proceso de actualización y fortalecimiento para mejores resultados. Además, la Municipalidad de San José Pinula, cuenta con procesos establecidos por el Ente rector en fiscalización y control interno, Contraloría General de Cuentas, los cuales se han tomado en cuenta para el efectivo cumplimiento de funciones y acciones institucionales por las diferentes direcciones y unidades que la integran, con la finalidad de fortalecer la institución y establecer las bases de un Estado transparente, probo y eficiente en la ejecución de sus recursos.

3. Información y Comunicación

La información institucional que se genera en la Municipalidad de San José Pinula se comunica y socializará a través de los diferentes niveles organizacionales municipales, mediante el uso de medios digitales como correos electrónicos, portal municipal, entre otros de comunicación. Actualmente se han implementado mecanismos para el manejo y salvaguarda de la información relevante física y digital.

Se establece como medio de información y de comunicación, los diferentes medios documentales, oficios, notas, circulares, actas de Concejo Municipal, acuerdos, entre otros.



4. Actividades de Supervisión

La Municipalidad de San José Pinula, cuenta con niveles jerárquicos para la supervisión de actividades, además de políticas que incluyen procesos que específicos que se direccionan a la mejora continua de los colaboradores.

Las oportunidades de mejora identificadas se discuten con la Autoridad y se adoptan de acuerdo a los requerimientos o necesidades de la municipalidad de San José Pinula.

CONCLUSIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO

La Municipalidad de San José Pinula, a través de su autoridad superior, equipo de Dirección y de Unidades, ha impulsado normativas que generan información gerencial confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como las respectivas inducciones relacionadas al ejercicio municipal y enfoque de la normativa **SINACIG**.

El control interno es indispensable para la estructura administrativa, contable y financiera de la municipalidad, permite la evaluación, la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, y facilita el proceso de decisión en la gestión de Directores, Encargados de Unidad y en la propia Autoridad Municipal.

La implementación de controles internos y sus mejoras es un trabajo que debe permanecer en toda institución pública, tomando en cuenta los objetivos de transparencia y servicio ciudadano que se establecen de forma lógica y que son trascendentales para la buena gobernanza municipal.



FILOSOFÍA DE CONTROL INTERNO

La filosofía de control interno, debe nacer de la misión y visión institucionales, así como de los estándares o valores corporativos, que regirán el ambiente de control interno y el comportamiento de los funcionarios y de los servidores públicos.

La administración de cada entidad pública, debe establecer por escrito, la filosofía de control interno, y la estrategia para su desarrollo, implementación, seguimiento y actualización.

Para lograr una mejor comprensión del proceso práctico para la Administración del Riesgo, partimos de una estructura interna, que trasciende al control estratégico y define la línea del componente de administración del riesgo:

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Sistema de Control Interno, se define, en un sentido amplio, como un proceso efectuado por la alta Dirección, Direcciones, Unidades y demás estructura Organizativa de la Municipalidad de San José Pinula, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguimiento razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

Uno de los componentes del sistema de Control Interno es la evaluación de riesgo, lo que significa establecer una metodología lógica para analizar, identificar y evaluar, además de mitigar los riesgos que se presentan en una organización. Así, la administración de riesgo contribuye a que el ente público consolide su sistema de Control Interno y se genere una cultura de auto control y auto-evaluación.



CONCEPTUALIZACIÓN DE RIESGOS

Son todos aquellos eventos adversos e inciertos, externos o internos, que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto que pudiese obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales.

Se interpreta como la probabilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos, se expresa en términos de probabilidad y consecuencias los riesgos involucran dos características:

a) Incertidumbre: Se desconoce si va a suceder

b) Impacto o consecuencia: los resultados, que se obtienen si se llegan a materializar Existe una diversidad de clasificación de riesgos; sin embargo, para la administración pública aplica la siguiente clasificación:

a) RIESGO INHERENTE:

Es aquel que enfrenta un ente público en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

b) RIESGO RESIDUAL:

Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo. El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, la cual implica que su gestión se dirija a maximizar los resultados que estos generan.

Para que la administración de riesgos sea adecuada y efectiva, los objetivos y metas tienen que ser claros y alineados con los objetivos de la municipalidad. Para llevar a cabo un proceso de administración de riesgos implica observar los siguientes principios.



EVALUACIÓN DE RIESGO

Aunque el término "**evaluación de riesgo**" se aplica a veces en relación con una actividad puntual, en el contexto de la gestión de riesgos de la entidad, su componente con esa misma denominación constituye una continua interacción de acciones que ocurren en toda la entidad.

El objetivo de la Evaluación de riesgos es identificar eventos suficientemente importantes y significativos que concentren la atención.

La incertidumbre de los eventos potenciales necesitan ser evaluadas desde dos perspectivas, probabilidad e impacto. La probabilidad representa la posibilidad de que un evento determinado ocurra en un período de tiempo dado, mientras que el impacto representa el tamaño y efecto que tendría en la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos. El período de tiempo usado para evaluar la probabilidad debe ser consistente con el horizonte del tiempo de la estrategia y de los objetivos relacionados.

Los riesgos más importantes son aquellos con una alta probabilidad de ocurrencia y de alto impacto, los riesgos menos importantes son aquellos con una baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto. La atención de la gerencia debe estar enfocada en los riesgos de alta probabilidad y alto impacto. El resultado final del proceso será el de asignar a cada riesgo una categoría de probabilidad e impacto.

Algunas entidades utilizan un tipo alto-bajo, otros el "sistema de semaforización" rojo, amarillo y verde, otros la medida cuantitativa de acuerdo a porcentajes.

La metodología de evaluación de riesgo puede ser cuantitativa o cualitativa. Puede estar basada en métodos objetivos o subjetivos.



Una entidad no necesita emplear técnicas comunes de evaluación a través de todas sus unidades de negocio. Sin embargo, la gerencia necesita estar enterada de las necesidades humanas al determinar riesgos y necesita asegurarse de que todos los miembros relevantes del personal tengan una comprensión común de lo que significa la terminología de la clasificación para determinar el riesgo. Si no se hace esto será difícil que la gerencia superior determine la importancia relevante de lo diversos riesgos.

a) Compromiso. Para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso de los titulares Máxima Autoridad, Direcciones, Unidades y de las distintas áreas organizativas de la municipalidad, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y definir la política de gestión de riesgo; asimismo, establecer los canales directos de comunicación y el apego a todas las acciones emprendidas en este sentido y asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo.

ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRAR EL RIESGO

La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no en control de la Institución, que ponen en riesgo su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en la planeación institucional y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la Institución Municipal para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos se realiza determinando los factores internos o factores externos a la Institución que pueden ocasionar riesgos, que al



materializarse afectarían el logro de los objetivos institucionales. Para ello se proponen elementos que conformarán la primera línea de acción, los cuales se describen de la siguiente manera:

b) Capacitación en la metodología. Es necesario generar un plan de capacitación del proceso de administración del riesgo para el personal del ente público. La administración del riesgo está comprendida en el sistema de Control Interno, como un componente denominado **EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

Una manera para que todos los servidores de la Institución conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del Mapa de Riesgos, el cual va a contener información relacionada con:

- Nombre del proceso
- Objetivo del proceso
- Riesgo ¿Evento que puede afectar el logro del objetivo?
- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿En qué consiste o cuáles son sus características?
- Agente generador (Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo)
- Causas (¿Por qué se puede presentar?)
- Efectos / Consecuencias (¿Cómo se refleja en la Institución?)
- Impacto
- Probabilidad
- Evaluación del riesgo
- Controles existentes
- Valoración del riesgo
- Opciones de manejo
- Acciones (Incluye: responsables, cronograma, indicador de la acción, meta, nivel de cumplimiento, observaciones.)



Esto permite hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de éstos, los agentes generadores y finalmente definiendo los posibles efectos. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Institución Municipal, relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

Es allí donde, al igual que todos los servidores, la Máxima Autoridad Municipal adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y la propia misión, los factores o eventos que pueden afectar el curso institucional, dadas las particularidades de funcionamiento de la Municipalidad de San José Pinula.

CLASIFICACIÓN Y OPCIÓN DE MANEJO DE LOS RIESGOS

Clasificación de los riesgos la Municipalidad de San José Pinula, durante el proceso de identificación del riesgo, puede hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado. En este sentido, los riesgos se clasifican en:

Riesgos Estratégicos:

Comprende los riesgos relacionados con la Máxima Autoridad, se asocian con la forma en que se administra la Institución. Se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Municipalidad de San José Pinula, por parte de la Máxima Autoridad.

Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados con la operación y la parte técnica de la Institución, incluye riesgos provenientes de:

- Deficiencias y Ausencia operatoria en los sistemas de información



- Falta de respuesta oportuna en la implementación de los cambios normativos, en la definición de los procesos
- Inadecuada interpretación en la estructura de la Institución
- Desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la Institución que incluye:

- La ejecución presupuestaria
- La elaboración de los estados financieros y los pagos
- Manejo de excedentes e inversiones financieras
- Manejo sobre los bienes de la Institución
- Eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas
- Falta de seguimiento a los procesos de ingresos de recurso

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la Institución para cumplir con los requisitos siguientes:

- Legales
- Contractuales
- Ética pública
- Compromiso ante la comunidad y vecinos.

Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la Institución para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Institución



y soporte el cumplimiento de la misión municipal, definiendo como evidentes los siguientes:

- Falta de equipo idóneo para funciones operativas y de responsabilidad institucional.
- Falta de desarrollo de Sistemas y bases de datos que complementen la modernización y promuevan la transparencia municipal.
- Inoperancia de procesos e inadecuada modernización de comunicación interna y externa institucional.
- Operatividad de equipo y tecnología sin base definida (Licencias, soporte técnico, etc).

Opciones de Manejo: Las opciones para el manejo de riesgos se presentan a continuación y pueden considerarse de forma individual, interrelacionada o en conjunto como medidas directas para abordar los riesgos.

Evitar el riesgo: Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo previniendo su materialización.

Reducir el riesgo: Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (**medidas de prevención**) como el impacto (**medidas de protección**). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o Transferir el riesgo: Medidas que reducen el efecto de un riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras dependencias.

Aceptar el riesgo: Asumir (**aceptar**) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido o transferido. Para ello se debe contar con planes de contingencia.



Valoración del Riesgo: La valoración del riesgo es el producto a confrontar los resultados de la evaluación del riesgo, con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas.

Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

CLASIFICACIÓN DE CONTROLES DE RIESGO

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

Preventivos: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización.

Correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

La información relacionada con los controles será registrada en el formato Controles Existentes, el cual incluye los siguientes campos:

- Riesgo (**Identificación**)
- Control (**Descripción**)
- Tipo (**Preventivo o Correctivo**)
- Documentado (**Si o No**)
- ¿Se está aplicando en la actualidad?
- Eficiencia (**Según la cantidad de recursos utilizados**)
- Eficacia (**¿Permite cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado?**)
- Efectividad (**Eficacia + Eficiencia**) resalta la cualidad de los controles existentes.



ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGO

¿**Qué es una matriz de riesgos**? Una matriz de riesgos, conocida también como “**Matriz de Probabilidad de Impacto**”, es una herramienta, útil para toda institución, pues le permite identificar los riesgos a los cuales está expuesta.

De esa forma, la Municipalidad, puede determinar los niveles aceptables de exposición de riesgos a los que está expuesta, así como establecer el control apropiado frente a los mismos y monitorear la efectividad del método de control elegido.

Físicamente, representa una guía visual que permite, mediante su diseño una rápida identificación y selección de prioridades que deben ser atendidas en la Municipalidad, su priorización, reducirá también el tiempo para la toma de decisiones.

Normas Relativas de Evaluación de Riesgos

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el Entorno de Control y Gobernanza y los demás componentes del **SINACIG**, funcionen y se encuentren alineados a los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, lo cual permitirá alcanzar eficiencia, efectividad y economía en la gestión, además de una eficiente gestión del riesgo.

Los sistemas de administración general del Estado, se fundamentan en los conceptos de centralización normativa y descentralización operativa, para lo cual la definición de las políticas, las normas y procedimientos, se centralizarán en la máxima autoridad. La toma de decisiones de la gestión de riesgos se realizará en las áreas de entidad. Las normas aplicables a la evaluación de riesgos se refieren a:



Filosofía de Administración General

Las entidades deben adaptar principios generales de administración, enfoques y tendencias de modernización del Estado, que sean compatibles con el marco legal y las tecnologías de información actualizadas que le apliquen.

La aplicación de los principios generales de administración, debe estar orientada al fortalecimiento de la visión, misión y objetivos institucionales establecidos dentro de un marco de transparencia, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, economía y equidad.

La aplicación de los principios generales de administración, debe estar orientada al fortalecimiento de la visión, misión y objetivos institucionales establecidos dentro de un marco de transparencia, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, economía y equidad.

Gestión por Resultados

La máxima autoridad debe orientar los esfuerzos del recurso humano, financiero y tecnológico, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando políticas, estrategias, recursos y procesos, para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El enfoque debe estar diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo del país y las funciones de la entidad. La máxima autoridad de la entidad debe cumplir con las guías de gestión por resultados emitidas por los entes rectores de las Finanzas Públicas y Planificación del Estado.

Identificar los Objetivos de la Entidad

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe considerar para la evaluación de riesgos los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA),



de acuerdo a los requerimientos de los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y unidad especializada de la entidad, deberán integrar la evaluación de riesgos en los procesos de gobernanza, estratégicos y de operaciones, lo que contribuirá a la mejora de la eficiencia de las operaciones e incrementará la certeza del alcance de objetivos institucionales, un eficaz desempeño y salvaguarda de los bienes del Estado.

Elaboración del Mapa de Riesgos: El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la Institución Municipal o determinado proceso. Así mismo, a través de la construcción del mapa se logra determinar y conocer las acciones de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar, compartir el riesgo, así identificar los responsables y el cronograma e indicadores de cumplimiento de las mismas. Adicionalmente, a partir de los riesgos identificados se hace necesario que cada proceso formule los Indicadores que van a permitir determinar la ocurrencia del riesgo, de cada proceso, monitoreados periódicamente y reportados en el Informe de Desempeño del Proceso según la frecuencia establecida.

Identificación del contexto: Es necesario determinar los factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Institución; estableciendo el contexto en que se desenvuelve.

Se entiende por contexto externo, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales, ambientales o tecnológicas.

El contexto interno se refiere a las condiciones que se relacionan con la estructura por procesos de la Municipalidad; la cultura organizacional; el cumplimiento de



planes, programas, proyectos, procedimientos; los sistemas de información; recurso humano y recursos económicos con que cuenta la Municipalidad.

Paso 1. Establecer el contexto externo: Es necesario determinar la relación existente entre la Institución y el entorno; estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en especial la información referente a los riesgos de de la Municipalidad. Se sugiere analizar e identificar el entorno normativo regulatorio y las partes externas interesadas.

Paso 2. Establecer el contexto interno: Es necesario conocer y entender la Institución, sus objetivos y estrategias. Teniendo en cuenta que los riesgos la afectan negativamente, el análisis se debe aplicar a los procesos: estratégicos, misión, apoyo y de evaluación.

El contexto interno comprende: El direccionamiento estratégico de la Municipalidad (**objetivos y metas**); el entorno interno de operación (**procesos y procedimientos**); las Direcciones y Unidades que se pueden ver impactadas; el sistema de gestión integrado, las políticas de administración del riesgo de corrupción, estructura organizacional y el sistema de control interno y auditoría.

Paso 3: Determinar los factores generadores de riesgos de corrupción: Ocasionados entre otras cosas, por la misión, por las funciones que desarrolla y el sector al que pertenece la Municipalidad.

Construcción del Riesgo

Esta etapa tiene como principal objetivo identificar los riesgos inherentes al desarrollo de las actividades de la Institución.

Paso 1. Identificación del proceso:

El Mapa de Riesgos se elabora sobre procesos. En este sentido se deben tener en cuenta los procesos estratégicos, misión, de apoyo y de evaluación.



Paso 2. Objetivo del proceso:

Se debe señalar el objetivo del proceso al que se le identificarán los riesgos.

Paso 3. Establecer las causas:

A partir de los factores internos y externos, se determinan los agentes generadores del riesgo. Se busca de manera general determinar una serie de situaciones que: Por sus particularidades, pueden originar prácticas indebidas.

Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional.

Paso 4. Identificar los eventos de riesgo:

Como se anotó anteriormente, los riesgos de corrupción se establecen sobre procesos. El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos. Es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición: acción u omisión uso del poder, desviación de la gestión de lo público el beneficio privado.

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y de evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la Matriz de definición de riesgo de corrupción, que incorpora cada uno de los componentes de su definición.

CONTROL INTERNO

Es un proceso efectuado por la Máxima Autoridad, las áreas ejecutivas y técnicas y el resto del personal de la municipalidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de



objetivos de las operaciones, de los informes y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos aplicables.

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Es responsabilidad de la máxima autoridad de cada entidad pública, diseñar e implantar una estructura efectiva de control interno, que promueva un ambiente óptimo de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales. Una efectiva estructura de control interno debe incluir criterios específicos relacionados con:

a) Controles generales: Se considera el vehículo efectivo de la limitación del poder, considerando, dentro de éste, a todas las formas e instrumentos que posee el sistema político y jurídico para supervisar el ejercicio de los poderes públicos, se expresa en actos o normas a partir del texto constitucional, entendiendo que estas últimas son una expresión precisamente de su actividad jurídica a través del desarrollo normativo, el mismo es ejecutado por la Administración Pública a través de los órganos que la misma les otorga este ejercicio del poder público.

b) Controles específicos: Se ocupan de procesos como: registro de ingresos, compras y nómina entre otros, buscan garantizar que: Las transacciones se registren de manera apropiada para la preparación de los estados financieros y se relacionan con la información Contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.



c) Controles preventivos: Este tipo de control, tiene como objetivo, prevenir riesgos de errores o fraudes, es decir se utiliza para evitar que ocurra un evento que afecte los objetivos tanto estratégicos como operacionales de la entidad y ayude a prevenir incluso la pérdida de recursos económicos o de activos.

El primer paso para implementar un control preventivo eficiente, es retomar la visión y misión municipal, acompañada de un Código de Ética y Conducta, en el cual se dejen claro las reglas que la Municipalidad asuma y las que se esperan de todos los colaboradores institucionales. Luego se requiere analizar, redefinir y delimitar cada uno de los puestos de trabajo de la Municipalidad de San José Pinula, para tener clara las responsabilidades y funciones de todos los trabajadores municipales.

La Municipalidad de San José Pinula, debe tener claro y conocer los antecedentes de todos los colaboradores, proveedores de bienes y servicios, usuarios, etc, para desarrollar acciones de complemento y fortalecimiento al servicio municipal que se presta.

d) Controles de detección: En el Marco Conceptual de Control Interno Gubernamental, se establecen los distintos tipos de control interno que se refiere a: Control Interno Administrativo y Control Interno Financiero, y dentro de estos, el control previo, concurrente y posterior.

La máxima autoridad de cada ente público, debe apoyar y promover la elaboración de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad. Los Jefes, Directores y demás Ejecutivos de cada entidad son responsables de que existan manuales, su divulgación y capacitación al personal, para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.



Es responsabilidad de la máxima autoridad de cada entidad pública, emitir, con base en las regulaciones legales respectivas, las políticas administrativas para que en todas las unidades administrativas de la organización, creen y mantengan archivos ordenados en forma lógica, definiendo su contenido, de manera que sea fácil localizar la información. La documentación de respaldo de las operaciones financieras y administrativas que realice la entidad, deberá estar archivada en las unidades establecidas por los órganos rectores, siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y consulta, de tal manera que facilite la rendición de cuentas.

Para su adecuada conservación deben adoptarse medidas de salvaguarda contra robos, incendios u otros riesgos, manteniéndolos por el tiempo establecido en las leyes específicas; independientemente del medio de información que se trate, es decir, por medios manuales o electrónicos.

e) Controles prácticos: Se definen como las normas aplicables a los sistemas de administración general. Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución, para que los sistemas de administración se definan y ajusten en función de los objetivos institucionales, de tal manera que se evite la duplicidad de funciones y atribuciones mediante la adecuación y fusión o supresión de unidades administrativas, para alcanzar eficiencia, efectividad y economía en las operaciones.

En tal sentido, los sistemas de administración general se fundamentan en los conceptos de centralización normativa y descentralización operativa, para lo cual la definición de las políticas, las normas y procedimientos, se centralizará en la alta dirección de cada entidad pública, mientras que la toma de decisiones de la gestión se realizará lo más cerca posible de donde se realizan los procesos de producción de bienes y servicios. Las normas aplicables a los sistemas de administración general se refieren a los principios generales de la administración.



Las entidades públicas, deben adaptar principios generales de administración, enfoques y tendencias de modernización del Estado, que sean compatibles con el marco legal, los avances tecnológicos y mundiales.

La aplicación de los principios generales de administración, debe estar orientada al fortalecimiento de la misión y visión institucionales, y al logro de objetivos y metas establecidos dentro de un marco de transparencia, efectividad, eficiencia, economía y equidad de su gestión.

f) Controles funcionales: Organización interna de las Entidades. Todas las entidades públicas, deben estar organizadas internamente de acuerdo con sus objetivos, naturaleza de sus actividades y operaciones dentro del marco legal general y específico.

Cada entidad pública mantendrá una organización interna acorde a las exigencias de la modernización del Estado, que le permita cumplir eficientemente con la función que le corresponda, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general, como beneficiaria directa de los servicios del Estado. Entre los principios y conceptos más importantes para la organización interna, cada entidad pública, puede adaptar los siguientes:

Unidad de Mando. Este principio establece que cada servidor público debe ser responsable únicamente ante su jefe inmediato superior.

Delegación de Autoridad. En función de los objetivos y la naturaleza de sus actividades, la máxima autoridad delegará la autoridad en los distintos niveles de mando, de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad en el campo de su competencia para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones que les sean asignadas.



Asignación de Funciones y Responsabilidades. Para cada puesto de trabajo deben establecerse en forma clara y por escrito, las funciones y responsabilidades, de tal manera que cada persona que desempeñe un puesto, conozca el rol que le corresponde dentro de la organización interna.

Líneas de Comunicación. Se establecerán y mantendrán líneas definidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles y entre las diferentes unidades administrativas, evitando la concentración de información en una persona o unidad administrativa.

g) Controles de Legalidad: Cada entidad pública debe establecer por escrito, los procedimientos de autorización, registro, custodia y control oportuno de todas las operaciones. Los procedimientos de registro, autorización y custodia son aplicables a todos los niveles de organización, independientemente de que las operaciones sean financieras, administrativas u operativas, de tal forma que cada servidor público cuente con la definición de su campo de competencia y el soporte necesario para rendir cuenta de las responsabilidades inherentes a su cargo, se denomina, autorización y registro de las operaciones.

Cada entidad pública debe velar porque se limiten cuidadosamente las funciones de las unidades y de sus servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.

Los procedimientos de registro, autorización y custodia son aplicables a todos los niveles de organización, independientemente de que las operaciones sean financieras, administrativas y operativas, de tal forma que cada puesto de trabajo debe tener claramente definido el campo de competencia.



Toda operación que realicen las entidades públicas, cualesquiera sea su naturaleza, debe contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde.

La documentación de respaldo promueve la transparencia y debe demostrar que se ha cumplido con los requisitos legales, administrativos, de registro y control de la entidad; por tanto contendrá la información adecuada, por cualquier medio que se produzca, para identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación para facilitar su análisis.

Cada ente público debe aplicar procedimientos internos o regulados por los entes rectores de los sistemas para el control y uso de formularios numerados, independientemente del medio que se utilice para su producción, sea por imprenta o por medios informáticos. Todo diseño de formularios debe ser autorizado previamente por los respectivos entes rectores de los sistemas.

Los procedimientos de control y uso de los formularios autorizados para sustentar toda operación financiera o administrativa deben contener, cuando sea aplicable, la referencia al número de copias, al destino de cada una de ellas y las firmas de autorización necesarias.

En el marco del proceso administrativo la máxima autoridad de las entidades es responsable de dirigir la ejecución de las operaciones con base en los objetivos y metas incluidos en el Plan Operativo Anual (POA), delegando a los distintos niveles gerenciales, para la consecución de los resultados planificados, aplicando mecanismos de control, seguimiento y evaluación.

Como apoyo en la toma de decisiones y conducción de las operaciones de las instituciones, es fundamental la existencia y funcionamiento de la Alta Dirección, independientemente de la forma que ésta se constituya. El rol de la alta dirección



(Junta de Directores, Comité de Coordinación, etc.), es guiar y apoyar la ejecución y control de áreas específicas con objetivos precisos que guarden relación con la visión y misión institucionales.

La máxima autoridad de cada ente público debe velar por que los informes internos y externos, se elaboren y presenten en forma oportuna a quien corresponda (Alta Dirección, Entes rectores, Organismo Legislativo y otros).

1. AMBIENTE DE CONTROL:

- a. Compromiso de Dirección y Unidades Administrativas
- b. Desarrollo del Talento Humano
- c. Plan Estratégico Participativo
- d. Estructura Organizativa
- e. Modelo Operativo del proceso
- f. Fomentar la rendición de cuentas

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

- a. Contexto Estratégico
- b. Identificación de riesgo
- c. Análisis y evaluación de riesgos
- d. Políticas de administración de riesgos
- e. Tolerancia al riesgo

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

- a. Políticas y manuales operativos
- b. Procedimientos documentados
- c. Se seleccionan y desarrollan procesos generales de tecnología de información



d. Control a nivel de proceso

e. Indicadores de gestión

4.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. Sistemas de información

b. Análisis e identificación de información relevante

c. Canales de comunicación interna y externa

5.SUPERVISIÓN

a. Auditoría Interna

b. Autoevaluación

c. Evaluaciones independientes

d. Mejora Continua

1. NECESIDAD DE IDENTIFICAR LOS POSIBLES RIESGOS.La necesidad de identificar los diferentes riesgos en la Municipalidad de San José Pinula, se convierte en un diagnóstico que permite definir tiempos, posibles soluciones y acciones que se encaminen a una mejor prestación de servicios municipales y la valoración de principios de transparencia, eficacia, dinamismo, eficiencia.

Las municipalidades tienen sus propios desafíos, pues, por un lado, deben administrar sus territorios con fundamentos técnicos apropiados, asegurando la compatibilidad de sus usos con los objetivos de desarrollo del municipio y, por otro lado, deben organizar, de manera eficiente, un sistema de prestación de servicios que beneficie a la población. Estos desafíos requieren que las municipalidades tengan instrumentos técnicos y un claro sentido de responsabilidad para buscar



permanentemente la eficiencia institucional en su rol de orientador, regulador y facilitador del desarrollo municipal.

Los aspectos que deben mejorarse en las instituciones públicas vinculadas al que hacer municipal, para que puedan jugar un rol activo y eficaz en el fortalecimiento de las municipalidades, son los siguientes:

Estructurar o retomar una política de fortalecimiento municipal, es parte esencial, que hace que las acciones de fortalecimiento de las municipalidades, en los escenarios administrativos, define un mejor resultado integral en el que hacer de la Administración Municipal.

El fortalecimiento de las municipalidad de San José Pinula, debe hacerse con una visión de corto, mediano y largo plazo, no limitándose a modificar sus debilidades actuales, sino buscando modificar las causas de los problemas y establecer las condiciones para que éstas puedan tener un adecuado desempeño, que trascienda a los diferentes periodos de gobierno municipal.

TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS

1- TALLERES PARA AUTOEVALUACIÓN: Consiste en reuniones de servidores municipales, que desempeñan actividades claves, con el objeto de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales y proponer acciones para su mitigación.

2- MAPEO DE PROCESOS: Consiste en revisar el diagrama operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos de la municipalidad.

3- ANÁLISIS DEL ENTORNO: Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de objetivos.



4- LLUVIA DE IDEAS: Técnica grupal en la que participan niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.

5- ENTREVISTA: Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

6- ANÁLISIS DE INDICADORES: Existen de gestión, desempeño o de riesgos, los mismos, deberán establecer con anterioridad y evaluar sus desviaciones es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal. Esto se realiza para determinar si esta desviación obedece a un riesgo.

7- CUESTIONARIOS: Consiste en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores municipales de mandos medios, mandos superiores y operativos sobre los riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

8- ANÁLISIS COMPARATIVO: Comprende el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar el funcionamiento de la municipalidad.

9- REGISTRO DE RIESGOS MATERIALIZADOS: Consiste en base de datos históricos en el pasado de la municipalidad.

Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de la pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y que control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Cabe mencionar que las técnicas de identificación se aplican tanto en el pasado como en el futuro.



Las técnicas que se centran en eventos pasados pueden considerar temas tales como informes y cuentas públicas anuales, historia de cuentas por pagar e informes internos. Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerar temas tales como cambios sobre condiciones laborales o cambio futuro en el ambiente político.

Para aplicar las técnicas de identificación de riesgos es necesario elaborar una relación de los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos de la municipalidad, para ubicar los tipos de riesgos; ejemplo de riesgos son errores humanos, fallas de sistema institucionales, falla de procesos, riesgos de integridad (sobornos, desviaciones de recursos) integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales, caída de sistemas tecnológicos, etc. Una vez edificados los riesgos se procederá a la elaboración de la siguiente matriz; la cual contendrá el inventario de riesgos municipales.

NUMERO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	TIPO DE FACTOR	CONSECUENCIA DEL RIESGO	AREA DEL RIESGO

Esta Matriz permitirá llevar un registro de los riegos detectados en los procesos su clasificación, factores que originan y los posibles efectos en caso de materializar uno de ellos.



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS. El objetivo de la evaluación de riesgos es identificar eventos suficientemente importantes y significativos que pueden impactar en el logro de los objetivos institucionales

VALORIZACIÓN INICIAL DEL RIESGO. En esta etapa se valorará la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede producirse en caso que se materialice para la valorización de los riesgos es importante considerar los factores de los riesgos (causas) sus resultados, sus efectos (positivos o negativos) y la probabilidad de que riesgos se materialicen y por tanto, ocurran los resultados o impactos identificados.

La probabilidad de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuantas veces podría ocurrir el riesgo, considerando los factores internos y externos.

EL IMPACTO. Se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar en caso de que el riesgo se materialice. A continuación se presentarán las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto.

En esta etapa tanto el grado de impacto como la posibilidad de ocurrencia, se valora sin considerar los controles existentes para administrar los riesgos. Una vez realizada la valorización de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, es decir, determinar los riesgos, es decir, que requieran un tratamiento inmediato en virtud de su gravedad. Para ello, se utilizará una escala para priorizar riesgos, la misma, se detalla a continuación.

EVALUACIÓN DE CONTROLES. Consiste en determinar y definir los controles para mitigar el riesgo, en caso de ser la primera vez que se realiza la evaluación; en caso de la existencia de controles, se evaluará con los siguientes criterios:



1- Los controles son suficientes. La Valorización del riesgo pasa a una escala inferior. El desplazamiento depende si el control incide para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.

2- Los controles son deficientes. Se mantiene el mismo resultado de la valorización del riesgo.

3- Inexistencia de controles. La municipalidad, no asume la responsabilidad y persiste y/o aumentan los riesgos para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Asimismo, para realizar dicha valorización es necesario clasificar los controles en:

1. Preventivos. Mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas. Cuando mayor es el impacto del riesgo en la capacidad los objetivos de la municipalidad, es más importante la implementación de controles preventivos apropiados.

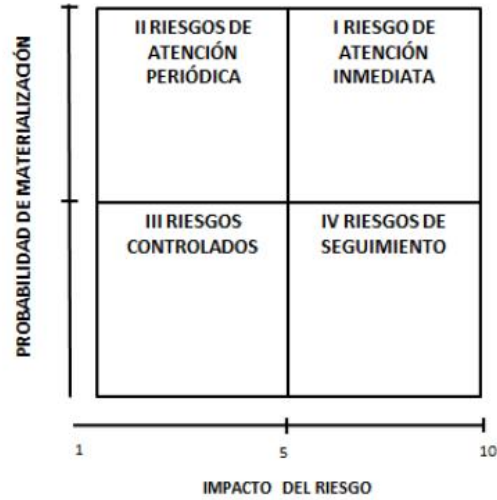
2. Directivo. Están diseñados para asegurar que un resultado en particular está siendo alcanzado, son importantes particularmente cuando un evento es crítico.

3. Detectivos. Se diseñan para identificar si los resultados indeseables han ocurrido después de un acontecimiento.

4. Correctivos. Se diseñan para corregir los resultados indeseables que se han observado.

VALORIZACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS: Se da valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la comparación de los resultados de la evaluación de riesgos y de controles Derivado del resultado de la valoración final, se elabora una representación gráfica denominada mapa de riesgos, el cual vincula la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.





A continuación se describe cada cuadrante, así como las características de cada tipo de riesgos.

I- RIESGO DE ATENCIÓN INMEDIATA



Características del Riesgo:

- Ser relevantes y de alta prioridad.
- Ser críticos, porque de materializarse, no permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.



- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.

II-RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA

II RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA	

Características del Riesgo:

- Ser relevantes y de alta prioridad
- Ser significativos, pero su grado impuesto es menor que el riesgo descrito anteriormente

III-RIESGOS CONTROLADOS

III RIESGOS CONTROLADOS	



Características del Riesgo:

- Ser poco probables y de bajo impacto

IV-RIESGOS CONTROLADOS

	IV RIESGOS DE SEGUIMIENTO

Características del Riesgo:

- Ser de baja probabilidad
- Ser menos significativo, pero con más alto grado de impacto



MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS

II RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA - Ser de alta prioridad - Ser dignificativos (pero su grado de impacto es menor que el riesgo expuesto en el Romano I	I RIESGOS DE ATENCIÓN INMEDIATA - Ser relevantes y de alta prioridad - Ser criticos porque de materializarse, no permitirán el cumplimiento de sus objetivos - Ser significados por su gran impacto y sus efectos en caso de materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.
III RIESGOS CONTROLADOS - Ser poco probables y debajo impacto	IV RIESGO DE SEGUIMIENTO - Ser de baja probabilidad de ocurrencia - Ser menos significativo pero tiene alto grado de impacto

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El objetivo de este programa es documentar las estrategias de administración de riesgos que se diseñarán e implementarán en las áreas de la municipalidad de San José Pinula.

Establecer estrategias de administración de riesgos implica trabajo efectivo, compararse con otras municipalidades, establecer indicadores de gestión de desempeño, entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos. Las estrategias se integran en políticas de administración de riesgos e incluyen los temas siguientes:

- Fundamentos de la institución para la gestión de riesgos
- Vínculos entre los objetivos de la organización las políticas y la política de gestión de riesgos.



- La rendición de cuentas y responsabilidades de la gestión de riesgos.
- La forma en que los intereses en conflicto son tratados.

Así, de lo anterior se genera una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, los cuales pueden ser: una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, y estos pueden ser: asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos.

Esto implica realizar un análisis de costo beneficio antes de establecer las políticas de administración de riesgos.



RESPUESTAS A LOS RIESGOS

1	ASUMIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que se concluye que no están las condiciones de mitigarlo razonablemente, se decide retirarlo y no ejecutar acción alguna. Esta estrategia deberá usarse sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
2	VIGILAR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • En este caso debe darse seguimiento periódico al riesgo, para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurra el tiempo. Es aplicable para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo se aumenta la probabilidad de ocurrencia.
3	EVITAR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a eliminar el factor o factores que están provocando el riesgo es decir, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de contratos suficientes y acciones emprendidas.
4	TRANSFERIR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en trasladar el riesgo mediante la responsabilización de un tercero, quien asumirá los impactos o pérdidas, desviadas de su materialización. Cuenta con tres dimensiones: Protección o Cobertura, Aseguramiento y diversificación
5	REDUCIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de objetivos estratégicos, procesos a áreas, por lo que se deberán establecer acciones o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.
6	COMPARTIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también puede entenderse como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas o entre públicos análogos.



El efecto de adoptar una estrategia o una combinación, tendrá como resultado un riesgo remanente o residual, en el cual debe asumirse responsablemente por las jefaturas de las unidades administrativas.

El riesgo residual: Es aquel que permanece después de que la municipalidad, ha llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos; refleja el riesgo remanente una vez se ha implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la municipalidad para enfrentar el riesgo inherente.

En la administración de riesgos se genera a la resiliencia (capacidad de un sistema, expuesto a una amenaza, para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz) al poner en práctica mecanismos o acciones ante los escenarios adversos.

Incluye a los servidores públicos, procesos sustantivos, adjetivos y estrategias, tecnología, e infraestructura.

Contar con un programa de administración de riesgos permite a la municipalidad garantizar la continuidad de la actividad frente a una crisis, aumentando las posibilidades de supervivencia de la institución.

Recomendación: La Autoridad Máxima, deberá girar instrucciones por escrito al encargado del Inventario, para que se revise periódicamente el registro contable en el libro de inventarios y la conciliación de saldos entre el libro municipal y el Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales -SICOIN GL-.



MATRIZ DE COMPONENTES

MÁXIMA AUTORIDAD MUNICIPAL	GERENCIAS, DIRECCIONES Y UNIDADES MUMICIPALES	SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL	AUDITOR INTERNO MUNICIPAL
<p>La máxima autoridad de la entidad es responsable por el diseño, implementación y conducción de un efectivo control interno. Asimismo, es la principal promotora de una cultura de cumplimiento y rendición de cuentas, lo cual tendrá un impacto en el entorno de control y en los demás componentes del SINACIG.</p>	<p>El equipo de dirección y Unidades de cada entidad, es responsable de cumplir, en su área, con las normas de control interno y la aplicación de las disposiciones emanadas por los entes rectores, para el logro de los objetivos Municipales, implementando acciones y rindiendo informes.</p>	<p>Los servidores públicos son responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas del puesto o cargo y por la supervisión continua a la eficacia de los controles integrales</p>	<p>El auditor interno de cada entidad, es responsable de dirigir las actividades y asignaciones de aseguramiento y consulta, con el propósito de agregar valor y fortalecer el control interno a través de las recomendaciones, de forma objetiva e independiente.</p>



MATRIZ SINACIG ATRIBUCIONES MÁXIMA AUTORIDAD

EJE	PILAR	SOPORTES	OBJETIVOS	RESPONSABILIDADES
<p>SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL -SINACIG-</p> <p>El SINACIG promueve una cultura de cumplimiento de la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos. Asimismo, enfatiza la responsabilidad que tiene la Unidad de Auditoría Interna de asistir a la entidad en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia, para la mejora continua.</p>	<p>Es de utilidad y base para el diseño de los procesos dinámicos de control interno de las entidades, ejecutados por la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos, para alcanzar los objetivos institucionales siguientes:</p> <p>1.Ejecución eficiente y eficaz de los recursos públicos.</p> <p>2.Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.</p> <p>3.Presentación de información financiera y no financiera.</p> <p>4.Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.</p> <p>5.Cumplimiento de rendición de cuentas.</p>	<p>El auditor interno de cada entidad, es responsable de dirigir las actividades y asignaciones de aseguramiento y consulta, con el propósito de agregar valor y fortalecer el control interno a través de las recomendaciones, de forma objetiva e independiente.</p> <p>El Auditor Interno tiene las responsabilidades siguientes:</p> <p>1.Elaborar el Plan Anual de Auditoría - PAA- con un enfoque basado en riesgos relevantes de la entidad. Debe estar aprobado por la máxima autoridad y presentado a la Contraloría General de Cuentas a más tardar el 15 de enero de cada año, en el sistema electrónico asignado.</p> <p>2.Informar a la máxima autoridad de las funciones y actividades realizadas por la Auditoría Interna.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <p>La máxima autoridad es responsable de desarrollar objetivos estratégicos que proporcionen un vínculo con las prácticas de la entidad, para apoyar los planes y programas, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes.</p> <p>Los objetivos estratégicos deben ser del conocimiento de todos los niveles de la estructura organizacional de la entidad, en la parte que les corresponda</p> <p>Objetivos Operativos:</p> <p>La máxima autoridad es responsable de definir los objetivos operativos de la entidad e incluirlos en la planificación estratégica de acuerdo a los lineamientos de las entidades rectoras de Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado.</p>	<p>La máxima autoridad de la entidad es responsable por el diseño, implementación y conducción de un efectivo control interno. Asimismo, es la principal promotora de una cultura de cumplimiento de cuentas, lo cual tendrá un impacto en el entorno de control y en los demás componentes del SINACIG. La máxima autoridad de cada entidad, es responsable por la autoridad que debe ejercer respecto de otras entidades en el ámbito de la centralización normativa y descentralización operativa, por lo cual se deben establecer mecanismos y procedimientos adecuados de control interno y cumplimiento de las disposiciones emanadas por los entes rectores.</p>



			<p>Enfocará estos objetivos hacia la eficiencia de los planes de acción y lograr que los procesos se cumplan en los tiempos establecidos, lo que medirá de acuerdo al grado de cumplimiento en la prestación de servicios o entrega de productos a los beneficiarios.</p> <p>La máxima autoridad deberá definir los objetivos de protección de los bienes del Estado a su cargo, por lo que considerará estrategias de salvaguarda y mantenimiento de los bienes, uso eficiente de los mismos, prevención de pérdidas por uso inadecuado, controles sobre las altas y bajas.</p> <p>Objetivos de Información:</p> <p>Los objetivos de información se refieren a la calidad de los informes generados por la entidad, ya sea de carácter financiero y no financiero; la información de uso interno.</p>	<p>Las responsabilidades de la máxima autoridad en el control interno incluirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la autoridad para impulsar el cumplimiento del control interno. 2. Establecer los principios, valores y normas éticas de la entidad y dar el ejemplo con el cumplimiento de los mismos. 3. Definir la estructura de la entidad con los puestos o cargos. 4. Aprobar las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones del personal. 5. Aprobar y velar por el cumplimiento de los procesos y prácticas de rendición de cuentas. 6. Definir y velar por el cumplimiento de los procesos de supervisión, con el apoyo del equipo de dirección.
--	--	--	---	---



			<p>Permite llevar a cabo las actividades operativas y toma de decisiones; la de uso externo, como parte de las responsabilidades, las cuales permitirán la rendición de cuentas para informar a las partes interesadas.</p> <p>Objetivos de Información Financiera y no Financiera Interna:</p> <p>La máxima autoridad y equipo de dirección deben definir la información interna que se requiere preparar en los diferentes niveles de la entidad para la toma de decisiones, así como el propósito, al nivel de detalle, precisión y la frecuencia, basado en las necesidades para cumplir con las responsabilidades de acuerdo al mandato legal y normativa aplicable.</p>	<p>7. Definir, aprobar y monitorear la metodología de evaluación y la tolerancia al riesgo, a través del equipo de dirección.</p> <p>8. Aprobar el diseño y segregación de las actividades de control, a todos los niveles de la entidad.</p> <p>9. Revisar los resultados de las evaluaciones de control interno, así como el impacto y las acciones a tomar.</p> <p>10. Ejecutar de forma eficiente el nivel de control que le haya sido asignado en el SINACIG y en la normativa vigente de la entidad.</p> <p>11. Aprobar el informe anual de control interno de la entidad.</p> <p>12. Considerar y reportar la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la entidad.</p>
--	--	--	--	---



			<p>Objetivos de Cumplimiento Normativo:</p> <p>Las entidades están sujetas a leyes, regulaciones, normativas y compromisos contractuales, por tal razón, se deben establecer controles adecuados para asegurar su cumplimiento integral.</p>	



COMPONENTES DE CONTROL INTERNO



COMPONENTES	ACCIONES	ACTIVIDADES	REPORTES
<p><u>Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza:</u></p> <p>La máxima autoridad de la entidad deberá impulsar la buena gobernanza y prácticas íntegras de control interno, incorporándolas en las declaraciones de misión y visión institucionales, así como en planes estratégicos institucionales, diseño de manuales de políticas y procedimientos y otras guías que regulen el comportamiento de los servidores públicos.</p>	<p><u>Integridad, Principios y Valores Éticos:</u></p> <p>La máxima autoridad debe guiar con sus acciones, la práctica de los valores, ética, filosofía de la entidad y el apego a las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos.</p> <p><u>Diseñar e implementar un Código de Ética:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La máxima autoridad delegará en el equipo de dirección y la unidad especializada el diseño, implementación y divulgación del código de ética. 2. El código de ética debe aprobarse por la máxima autoridad y publicarse en el portal electrónico de la entidad. 		






	<p>3.La máxima autoridad debe asegurar que se tomen las acciones establecidas en el código de ética de forma oportuna y consistente, en todos los niveles de la entidad y en función de la gravedad de la desviación detectada, teniendo en cuenta, además, las repercusiones o efecto en las leyes u otras regulaciones.</p> <p>4.La máxima autoridad debe evaluar el cumplimiento del código de ética y la política de prevención de la corrupción, a través de la supervisión oportuna del equipo de dirección y las actividades de aseguramiento de la Unidad de Auditoría Interna</p>		
--	--	--	--







ESQUEMA REFERENCIAL DE RIESGOS:

<p><u>Gestión de riesgos</u></p> <p>El análisis del riesgo ayuda a las personas encargadas de tomar decisiones y a los directivos a entender la gestión de riesgos y cómo pueden afectar a la consecución de sus objetivos, y a la capacidad de eficiencia de los controles ya implantados.</p>	
<p>Los pasos para la evaluación del riesgo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación 2. Análisis 3. Valoración del riesgo <p>La forma de aplicar este procedimiento va en función del contexto en el que nos encontremos, incluso depende de las técnicas que empleemos para llevar a cabo el análisis.</p>	<div style="text-align: right; color: red; font-weight: bold; font-size: 2em;">→</div> <p>1. <u>Identificación del riesgo</u></p> <p>Es la parte del proceso de gestión de riesgos en la que conocemos e inspeccionamos los riesgos.</p> <p>El objetivo de la identificación del riesgo es conocer los sucesos que se pueden producir en la organización y las consecuencias que puedan tener sobre los objetivos de la empresa. Una vez que tenemos realizado este paso, debemos identificar los controles implantados.</p> <div style="text-align: right; color: red; font-weight: bold; font-size: 2em;">↓</div>
<p>2. <u>Análisis del riesgo</u></p> <p>Generalidades</p> <p>Con esto pretendemos comprender el riesgo de la forma más detallada posible. Es el primer paso en el estudio de la evolución del riesgo. Lo usaremos para tomar decisiones en cuanto a si debemos tratar los riesgos y los métodos que utilizaremos.</p> <div style="text-align: right; color: red; font-weight: bold; font-size: 2em;">→</div>	<p>Nos sirve para conocer las consecuencias y la probabilidad de que algún riesgo se produzca, sin perder de vista los controles implantados. Estos parámetros nos servirán para establecer el nivel del riesgo.</p> <p>Debemos estudiar en profundidad todos los factores que pueden influir en las causas y en las consecuencias. Una situación puede tener muchas causas y muchas consecuencias. Debemos de considerar los controles de riesgo que tenemos implementados en la organización y la eficacia y eficiencia de estos.</p> <div style="text-align: right; color: red; font-weight: bold; font-size: 2em;">↓</div>



<p>El análisis del riesgo comprende las posibles consecuencias que pueden traer consigo determinadas situaciones y la probabilidad de que estas se produzcan con el objetivo de medir el nivel del riesgo. Cuando la probabilidad sea muy baja, no necesitaremos más de un parámetro para ser capaces de tomar una decisión.</p> <p>Es posible que tenga efecto como consecuencia de un conjunto de circunstancias distintas, o cuando la situación no está definida. Aquí, lo importante es identificar las debilidades del sistema para establecer los tratamientos necesarios para la gestión de riesgos.</p>	<p>3. Valoración de los controles</p> <p>El riesgo será mayor o menor en función de la eficiencia de los controles implementados en la organización. Nos hacemos las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay controles para riesgos específicos y cuáles son? • ¿Los controles reducen el riesgo a un nivel considerable? • ¿Se puede demostrar la eficacia de los controles implementados? <p>Estas preguntas solo se pueden responder si contamos con la documentación correcta y si se implementan procedimientos de confianza en su lugar.</p>
<p></p> <p>Estudio de las consecuencias</p> <p>Una determinada situación puede provocar efectos diferentes y de distintas magnitudes, afectando a varios o a un único objetivo. El análisis puede ser más o menos detallado.</p> <p>Debemos prestarle mayor atención a los riesgos que puedan tener mayores consecuencias, ya que son los que más tienen en cuenta la dirección.</p>	<p> </p> <p>Puede ser que haya un riesgo con consecuencias leves, pero que a la larga traiga consigo una gran consecuencia. El tratamiento de estos riesgos es distinto, por ello es importante hacer el análisis por separado.</p>



		
<p>Estudio y valoración de la probabilidad</p> <p>Existen tres enfoques para estimar la probabilidad, pudiendo utilizarlos de forma individual o conjuntamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podemos usar los datos de años anteriores para observar situaciones pasadas y poder conocer la probabilidad de que se produzcan en el futuro. • Otro de los métodos utilizados es el árbol de fallas o el análisis del árbol de eventos. Los datos utilizados podemos obtenerlos de fuentes de datos publicados o de experiencia operacional. • También podemos estimar la probabilidad mediante la opinión de un experto. Es el análisis más complejo, ya que tienen en cuenta los datos históricos, específicos, de diseño 	<p>Análisis previo</p> <p>Debemos filtrar los riesgos con objetivo de separar los riesgos en función de la importancia que represente cada uno de ellos, y así poder dirigir los mayores recursos a estos riesgos.</p> <p>Este filtro debemos tenerlo definido en el contexto, teniendo cuidado de no descartar los riesgos bajos que se produzcan de una forma continuada.</p> <p>Todas las hipótesis planteadas y los resultados obtenidos deben estar perfectamente documentadas.</p>	

CIERRE

El control interno es importante para la estructura administrativa y contable de una empresa, permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que se realizan, y así ayuda a facilitar el proceso de decisión en la gestión gerencial.

Los factores que inciden en el cambio son muchos, y están directamente relacionados, a continuación se nombran los factores macros que se pueden identificar:

Factores socioeconómicos: Corresponde a aspectos económicos, demográficos, geográficos.

Factores sociales y culturales: cambios de roles del sexo, estilos de vida familiar, calidad de vida, cambio en los valores, y prioridades de la relación con el trabajo.

Factores tecnológicos: nuevas tecnologías, avance de la electrónica y de la informática, la biotecnología, los cuales se pueden convertir en principales factores de riesgo.

Factores gubernamentales: la normatividad o legislación que da el gobierno (nacional, departamental, municipal) afecta directamente las condiciones de operación y administración.

Factores del macro entorno Internacional: Los cambios en cuanto a la globalización y los tratados de comercio de un país pueden incidir drásticamente en la transformación.



Realizar una correcta Gestión gerencial, implica muchas variables que hoy en día es difícil obviar y adicionalmente administrar; la creciente y continua corriente del mercado competitivo del mundo lleva a las empresas a introducirse en un proceso de transformación y crecimiento, exigiendo a los empresarios a crear estrategias efectivas a corto y largo plazo del negocio que le permitan recorrer un camino más seguro pero sin perder el sentido visionario para lograr el éxito.

El control Interno es uno de los mecanismos que se debe reconocer y tener como fundamento de una gestión eficaz.

Tener una buena orientación a la eficacia, pero si sus controles internos son deficientes, la gerencia no podrá evaluar con acierto su desempeño frente a las metas que se trace, tanto así que le será difícil proyectarse en crecer y transformarse ya que no tiene la facilidad de identificar ventajas y desventajas en cada cambio, debido a lo anterior se pone a manifiesto la importancia del control interno en la institución.

Facilitar el cambio a veces podría verse complejo, pero finalmente es reconocer los mecanismos que puedan convertirlo de esta manera; el control interno es uno de esos mecanismos para lograr la eficacia y eficiencia que se requiere en la marcha de una compañía, permitiendo conocer si la institución está orientada para crecer en el futuro y enfrentar el cambio.

El cambio como un proceso puede traer reformas de métodos, procesos, cultura, hábitos, que son objeto de una transformación constante, estos nuevos procesos inciden directamente en el establecimiento de controles internos de una organización, por lo cual el control interno se convierte en un detector de necesidad de cambio y en un evaluador del riesgo del cambio.

Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo



adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error.

La implementación de un sistema de control interno permite fortalecer a las instituciones e impulsa a conseguir sus objetivos, previene pérdidas de recursos, mejora la ética, facilita el aseguramiento de los reportes, incrementa confianza del servicio municipal, reduce riesgos y es aplicable para fortalecer los objetivos proyectados a al municipio y sus vecinos.

