



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

Monografía.

Factores que inciden en la aplicación de las
Normas Técnicas de Control Interno
administrativo y financiero en la escuela Normal
Gran Ducado de Luxemburgo, de la Ciudad de
Bilwi, Enero a Junio 2008.



Para optar al título de: Licenciatura en Administración de
empresas con mención en administración pública.

AUTORAS: Bra. Alma Damarys Banss Poveda.
Bra. Rosa Argentina Saballos Valle.

TUTOR: Lic. Milton Zamora Rivera.

Bilwi, Diciembre, 2008.

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

Monografía.

Factores que inciden en la aplicación de las
Normas Técnicas de Control Interno
administrativo y financiero en la escuela Normal
Gran Ducado de Luxemburgo, de la Ciudad de
Bilwi, Enero a Junio 2008.



Para optar al título de: Licenciatura en Administración de
empresas con mención en administración pública.

AUTORAS: Bra. Alma Damarys Banss Poveda.
Bra. Rosa Argentina Saballos Valle.

TUTOR: Lic. Milton Zamora Rivera.

INDICE GENERAL.

CONTENIDOS	Nº de páginas
Dedicatoria	i - ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
I. Introducción	1 - 4
II. Objetivos	5
III. Marco teórico	6 - 54
IV. Diseño metodológico	55 - 60
V. Análisis y discusión de resultados	61 - 64
VI. Conclusiones	65 - 66
VII. Recomendaciones	67
VIII. Bibliografía	68 - 69
IX. Anexos	70

INDICE DE TABLAS.

9. 1 Guías de entrevistas	71 - 72
9. 2 Guías para grupos focales	73
9. 3 Tablas matriciales de las entrevistas	74 - 78
9. 4 Tabla matricial de grupos focales	79 – 80
9. 5 Resultados obtenidos	81 – 86
9. 6 Misión y Visión de la escuela Normal	87
9. 7 Croquis de la escuela Normal	88
9. 8 Mapa de Puerto Cabezas	89
9. 9 Organigrama Institucional	90
9. 10 Fotos	91

A mi madrecita querida: **Cristina Poveda Montiel**, mas que dedicarte esto, te lo entrego, esto es tuyo, esto es tu obra, gracias a tu disposición, gracias a tu lucha, gracias a no dejarme caer nunca es que hemos logrado esto, esto te lo has ganado con tus trasnochadas junto a mí, con tus preguntas sobre mi estado de salud y de ánimo, con tu cara de preocupada cada vez que me veías programando mis actividades y lo peor tratando de entenderlo, tu mas que nadie te lo mereces por que sabes algo... Eres grande...

A mis cuatro hermanos queridos (Sergio, Evenor, Efraín y Geber) y mis dos primas queridas (Sandra y Rebeca) que siempre me apoyaron y me dieron una palabra de aliento cuando más lo necesitaba y cuando me sentía incapaz de seguir luchando.

Y a mis amistades las cuales me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales.

Bra.: Alma Damarys Banss Poveda

Dedico este trabajo a mi creador Dios por haberme dado salud, fortaleza, sabiduría y entendimiento para poder llegar a culminar este trabajo monográfico de estudios superiores ya que sin la ayuda de él no hubiera logrado terminar este estudio porque en su palabra dice todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A mí esposo el único apoyo en mí, tanto emocional, psicológico, espiritual y económico quien me brindo su apoyo desinteresado e incondicional en todo momento.

A mis dos hijos Shena y Kemil ellos quienes son el motivo de mi lucha para la superación y el cumplimiento de mis sueños.

Y a mi madre quien me dio la vida y luchó a la par mía en los momentos que yo más la necesitaba.

Bra. Rosa Argentina Saballos Valle.

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos en primer lugar a Dios todo poderoso quien nos dio la vida, nos brindó sabiduría e inteligencia y por fortalecernos a diario para ser mejor persona.

A la universidad URACCAN, por proporcionarnos el espacio para ser parte de todo el personal que ha formado en esta universidad comunitaria e intercultural.

A la Msp. Sandra Hooker, coordinadora de nuestra carrera por su apoyo y su tiempo empleado para ayudarnos en este trabajo, de verdad muchas gracias...A todos los docentes de este recinto los cuales compartieron sus conocimientos científicos con nosotros para nuestra formación académica y en especial al Msc. Otilio Reyes Blanco y la Lic. Walkiria Reyes quienes nos apoyaron en la realización de este trabajo.

Agradecemos a los que laboran en la dirección de la escuela Normal por brindarnos las informaciones que necesitábamos para llevar a cabo este trabajo.

Queremos agradecerle infinitamente al Licenciado Milton Zamora, nuestro tutor, quien nos aguantaba, a pesar de todo estuvo a nuestro lado, de verdad prof. muchas gracias.

A nuestros padres y amistades por brindarnos el apoyo necesario para la realización de este sueño. A la Profa. Anicia Matamoros, quien es mi jefa y supo entenderme cuando más necesitaba de su apoyo, a veces me daba mis escapadas para hacer mis trabajos en la biblioteca y ella siempre supo entenderme muchas gracias profa. (Alma Banss).

Bra. Alma D. Banss Poveda

Bra. Rosa A. Saballos Valle

RESUMEN.

El presente trabajo es una investigación realizada en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo que se encuentra ubicada en el perímetro de la ciudad de Puerto Cabezas a 2 ½ Km sobre la carretera hacia la comunidad de Lamlaya. La investigación es de tipo descriptivo, cualitativo, de corte transversal y para la recopilación de la información se utilizaron guías de entrevistas y guías para grupos focales. Para el desarrollo de este trabajo se tomo en cuenta las variables principales las cuales se derivan de los objetivos específicos tales como: Normas técnicas de control interno, factores de control, control interno administrativo y control interno financiero. Para el procesamiento de la información se utilizaron tablas matriciales con los cuales obtuvimos los resultados de las entrevistas y grupos focales realizadas. A través de la realización de este trabajo se brindaron algunas recomendaciones para que la administración de este centro sea eficaz y eficiente. Por otra parte, esta escuela debe contar con sus normativas de control interno para cada actividad ya que es una entidad pública por lo tanto necesita de una administración transparente. El documento presenta, en primer término, el marco teórico-conceptual, el diseño metodológico donde contiene las técnicas utilizadas, para llevar a cabo el estudio. Los resultados obtenidos señalaron, entre otros, que en la dirección de la escuela Normal no cuenta con normativas de control interno, y que además no cuentan con una persona encargada específicamente de la administración y finanza, lo cual indica que es una debilidad para esta institución y finalmente, se sugiere que es factible la aplicación de normas técnicas de control interno tanto administrativo como financiero lo cual ofrece una manera viable y una herramienta concreta para que su administración cumpla con los principios de transparencia administrativa.

I. INTRODUCCION:

La ciudad de Bilwi, municipio de Puerto Cabezas cuenta con 49 escuelas de primaria (públicas, subvencionales y privadas), 8 escuelas



de secundaria, un instituto donde ofrece educación de técnico medio en diferentes especialidades denominado Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), dos centros de educación especial (Maureen Courney y Maricela Toledo) y la **escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo**, que se encuentra ubicada en el perímetro de la ciudad de Puerto Cabezas a 2 ½ Km sobre la carretera hacia la comunidad de Lamlaya.

Esta escuela empezó a funcionar como curso de profesionalización de docentes con modalidad de tres años en el año 1973 y en el año 1979, el Gobierno Regional con la ayuda del FISE logró construir un edificio ubicado detrás del Colegio Niño Jesús que funcionó como una escuela de formación integral de los futuros docentes. En enero del año 1998 la alcaldía municipal de Puerto Cabezas logró que un proyecto de Catalunya, España brindara financiamiento para la construcción del edificio donde actualmente reside la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

La escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo, es una escuela dedicada a la formación de educación docente. Por lo que su misión y visión están planteados de la siguiente manera: La misión de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Costa Caribe Nicaragüense es formar científica,

pedagógica, social, política y culturalmente a los docentes de primaria en la educación intercultural bilingüe de manera que corresponda al fortalecimiento el Sistema Autónomo Regional (SEAR).

La visión es: La/os docentes en las escuelas Normales poseen una sólida formación científica, técnica, pedagógica y humanista que le permite ser sujetos de cambio comprometidos con el fortalecimiento del proceso de la Autonomía, la práctica de la interculturalidad, la equidad social y equidad de género que contribuya a la paz y al proceso de unidad Nacional en armonía con el medio ambiente y marco del Sistema Autónomo Regional (SEAR).



Esta escuela cuenta con un total de 939 alumnos de diferentes etnias; es decir, miskitos, mestizos, creoles y mayangnas de los cuales 611 son

varones y 328 son mujeres, además cuenta con un internado donde tienen a 170 alumnos (as) que provienen de las diferentes comunidades indígenas de la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN).

Para el ejercicio de sus actividades esta escuela cuenta con 29 docentes, 1 directora, 1 subdirectora, 1 técnico en informática, 1 bibliotecaria, 1 secretaria administrativa, 2 inspectores, 2 CPF's, 2 conserjes, 2 cocineras, 1 bodeguero y responsable de cocina.

La dirección de esta escuela recibe partidas presupuestarias a través de transferencias mensuales que asigna el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) a las instituciones Públicas para hacerle frente a las demandas y servicios que brinda. Por lo tanto el uso de los recursos debe ser basado en los

principios de transparencia administrativa, esto significa una aplicación correcta de las Normas de Control Interno, por lo que consideramos importante realizar el presente estudio titulado **“Factores que inciden en la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno administrativo y financiero en la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo, de la Ciudad de Bilwi, Enero a Junio 2008.”**, y los resultados servirán como aportes en el mejoramiento de los procedimientos administrativos y financieros de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

En la dirección de esta escuela no existen investigaciones, ensayos o trabajos relacionados al tema de “aplicación de las normas de control interno”, ya que en la biblioteca de esta escuela solo existe un diagnóstico sobre la evaluación y desempeño del personal donde refleja en ella los reglamentos que deben cumplir los estudiantes y los requisitos para ingresar a esta escuela, por lo que no existen muchos elementos relacionados con la aplicación de las normas técnicas de control interno.

Las normas técnicas de control interno deben darse a todos los niveles organizativos de cada entidad estatal; desde la máxima autoridad, hasta los funcionarios menores; teniendo como propósito fundamental que los servidores públicos a través de prácticas sanas, cumplan con sus deberes y funciones y se lleguen a minimizar los riesgos de acciones logrando así una mayor eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Para la realización de este estudio partiremos de las variables principales de estudio las cuales se derivan de los objetivos. Entre estas variables mencionamos las siguientes; Factores de control interno, Normas Técnicas de control interno, Control Interno, Control Administrativo y Control Financiero. El tipo de estudio

es; descriptivo, cualitativo y de corte transversal y para la recopilación de la información utilizamos: guías de entrevistas y guías para grupos focales, por lo tanto los resultados se reflejan en tablas matriciales.

Además los resultados de esta investigación servirán como una herramienta de consulta a las entidades del estado que reciben fondos del tesoro nacional y que deben utilizar los procedimientos, las técnicas e instrumentos de control administrativo y financiero para el buen uso de los recursos. De igual manera servirá a los futuros investigadores universitarios como una fuente de información para realizar sus investigaciones según el tema de interés.

II. OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Analizar los factores que inciden en la aplicación de las normas técnicas de control interno administrativo y financiero en la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Ciudad de Bilwi de enero – junio 2008.

Objetivos Específicos:

- Describir las normas técnicas de control interno administrativo y financiero que aplica la escuela normal Gran Ducado de Luxemburgo en el manejo de los recursos asignados.
- Identificar los factores administrativos y financieros que influyen en los procedimientos de control interno en la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Ciudad de Bilwi para el uso y manejo de los recursos asignados.
- Analizar la aplicación de las normas técnicas de control interno gubernamental en relación a las normas de control interno que aplica la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Ciudad de Bilwi.

III. MARCO TEÓRICO.

La dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo recibe partidas presupuestarias a través de transferencias mensuales que asigna el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) a las instituciones públicas y esta regido por las normas técnicas de control interno establecidas por la Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR), que es de estricto cumplimiento para todas las entidades del estado que reciben fondos del tesoro nacional.

Las normas técnicas de control interno establecen criterios profesionales para ser observados en las distintas áreas de administración financiero – administrativa de operacionales, programas y proyectos, por lo que constituyen las guías básicas de aplicación general con carácter obligatorio en las entidades u organismos estatales.

No obstante, la dirección superior de cada entidad u organismo es responsable de establecer y mantener una estructura de control interno que proporcione una seguridad razonable de que los recursos están protegidos contra pérdidas, daños o disposiciones no autorizadas, así como también asegurar el apego a las políticas, normas y procedimientos de control interno.

La administración pública tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes o recursos públicos, en pro del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional, en el marco que establece la constitución, las normativas y las leyes para tal fin.

En este sentido, las entidades públicas están orientadas a prestar un servicio público y su legitimidad se sustenta, en

la eficiencia y calidad con que prestan estos servicios y satisfacen las demandas de la comunidad dentro de un marco de valores compartidos que promuevan los derechos humanos, el bien común y la dignidad de las personas. Por lo tanto, las entidades públicas necesitan un control eficaz y responsable que le permita sostenerse en las mejores condiciones posibles, y lograr un equilibrio óptimo entre su administración y sus fines.

Las organizaciones, para lograr sus objetivos, deben establecer un mínimo de reglas de operatividad, a las que se puede denominar control interno. El control interno, está sujeto a normas, reglamentos y regulaciones, pero es responsabilidad de la gerencia su puesta en marcha y óptimo funcionamiento.

Las normas de control Interno para el sector público son guías generales dictadas por la Contraloría General de la República, con el objeto de promover una sana administración de los recursos públicos en las entidades en el marco de una adecuada estructura del control interno.

Estas normas establecen las pautas básicas y guían el accionar de las entidades del sector público hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.

Por lo tanto para llevar a cabo nuestro estudio de investigación nos respaldaremos en las diferentes teorías relacionadas al tema teniendo como punto de partida las variables principales que se derivan de los objetivos específicos.

Factores;

Los factores son agentes controladores o intermediarios de control interno que existen en una organización, estas tienen como objetivo principal, intervenir en cualquier toma de decisión o puesta en marcha una actividad en pro

del cumplimiento de los objetivos de la organización, éstas se dividen en:

Factores Externos: Los factores externos tienen como objetivo identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro.

De los factores externos más importantes pueden mencionarse estos:

1. Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
2. Carencia de una cultura y disciplina laboral.
3. Ausencia de premios y castigos.
4. Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.
5. Falta de fomento a la Investigación y Desarrollo por parte del Estado.
6. Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.
7. Alta participación del Estado en la economía.
8. Elevados niveles de proteccionismo externo.
9. Altos grados de regulación o reglamentación de las actividades.
10. Falta de inversión en obras públicas
11. Falta de buenos sistemas de seguridad y otros.

Los factores externos son los que preceden del medio y posibilitan que el individuo mantenga la atención hacia los estímulos que se le proponen, es decir, depende del medio ambiente. ¹ Sobre estos factores externos la empresa o institución no puede tener capacidad de modificación, solo debe lograr adaptarse a ella.

Factores Internos: Los factores internos tienen como objetivo identificar aquellos aspectos internos que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno.

Entre los factores internos que impiden ya sea la implantación o el logro de los resultados buscados por medio de la mejora continua tenemos:

1. Falta de toma de conciencia por parte de los Directivos.
2. Ausencia de liderazgo.
3. Falta de conciencia y apoyo del resto del personal.
4. Ausencia o deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha.
5. Ausencia de capacitación y entrenamiento
6. Falta de un diagnóstico de la Situación.
7. Falta de adaptación de los sistemas y métodos a las características del entorno y de la empresa.
Falta de aplicación de Desarrollo Organizacional.
8. Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
9. Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.
10. Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.

Los factores internos son propios de la empresa o institución y condicionan aún más, no sólo la capacidad y desarrollo de la atención, sino también su rendimiento.² Sobre estos factores internos si la empresa o institución puede tener capacidad de modificación y mejora.

² Op – Cit .

Normas Técnicas de Control Interno:

Las normas técnicas de control interno tienen como marco jurídico referencial la Contraloría General de la República, en el cual le confiere las facultades y funcionamientos que se decretan en sus artículos Nos. 8, 33 y 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Decreto No. 625 del 22 de diciembre de 1980. ³

Concepto de Normas Técnicas

Las normas técnicas de control interno establecen criterios profesionales para ser observados en las distintas áreas de administración financiera, operación, de programas y proyectos, por lo que constituyen las guías básicas de aplicación general con carácter obligatorio en las Entidades u Organismos Estatales. ⁴ Estas normas también se aplican a todas las operaciones y funciones administrativas de una entidad estatal.

Las normas técnicas de control interno pretenden contribuir al funcionamiento eficaz y eficiente de una entidad del Estado y a sus organismos, de tal forma que preveen a los servidores públicos un ambiente de control adecuado que fortalezca su integridad y moralidad, y se minimicen los riesgos de acciones indebidas contra los recursos y bienes del Estado.

Estas Normas persiguen los siguientes objetivos:

Obtener una estructura básica, uniforme y eficiente del control interno en los campos financieros - administrativos; y Posibilitar la emisión de normas específicas para cada Entidad u Organismo, en concordancia con las normas expedidas por la Contraloría General de la República;

³. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Decreto No. 625 del 22 de diciembre de 1980

⁴. Op – Cit.

c) Facilitar la evaluación de la eficiencia y eficacia de las unidades organizativas y de los servidores públicos,

d) Servir de marco de referencia en materia de control interno para las prácticas y procedimientos administrativos y financieros,

e) Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades públicas;

f) Proteger y conservar los recursos de la entidad, asegurando que las operaciones se efectúen apropiadamente;

g) Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones realizadas y que éstas se encuentren dentro de los programas y presupuestos autorizados;

h) Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas. ⁵

Las normas de control interno para el Sector Público tienen las características siguientes:

- Concordantes con el marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas de presupuesto, tesoro, endeudamiento público y contabilidad gubernamental, así como con otras disposiciones relacionadas con el control interno.
- Compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República.

5 Op – Cit.

6 Instituto Nicaraguense de administración pública (INAP) I Sem. sobre “Introducción a la Administración Pública”, II Edición. Managua – Nicaragua. 1998.

- Sencillas y claras en su presentación y referidas a un asunto específico.
- Flexibles, permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.⁶

La organización puede visualizarse como un espacio con puntos de referencia claros, normativas, autoridad y comportamiento planificable, donde se insertan individuos con intereses particulares, experiencias y conocimientos; y, adicionalmente, los individuos y la organización se encuentran inmersos en un intercambio permanente entre sí mismos y con el entorno, y que, producto de estos intercambios, modifican la actuación del individuo y de la organización y, a su vez, el entorno es modificado por las actuaciones de los mismos.

Es importante, entonces, dado el intercambio constante entre los individuos y la organización, establecer un mínimo de reglas que permitan la operatividad organizacional. Este mínimo de normas se conoce como “Sistema de Control Interno”.

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.⁷

7 Op – Cit .

Elementos del sistema de control interno:

- Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
- Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.⁸

El Control Interno: El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que

ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública,

8 Op – Cit.

se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender.⁹

El control Interno es una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, es decir que el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.¹⁰

La estructura del control interno:

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Esto permite que los directores de las entidades se ubiquen en el nivel de sus supervisores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

9 Op – Cit.

10 Robbins, Stephen y de Cenzo, David. Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones – México, 1996.

Un sistema de control interno tiene varios objetivos como:

- Evitar o reducir fraudes
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.¹¹

Principios de control interno:

1. Responsabilidad: Es la capacidad de la entidad pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento.¹²

Este principio se materializa en dos momentos: primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de las entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

11 p –cit

12 <http://www.Monografias.com> (fecha: 27/03/08)

2. Transparencia; Es hacer visible la misión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos con los que atiende. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten, tal como lo manda el artículo 2º de la Constitución Política.¹³

Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su servicio.

3. Moralidad; Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.¹⁴ Es decir en ella encierra que cada servidor público debe de administrar los recursos públicos de una manera íntegra e imparcial para volver más eficiente la administración.

4. Igualdad; Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones

de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica"¹⁵.

13 <http://www.Monografias.com> (fecha: 27/03/08)

14 Op – Cit

15 Arto. N° 2 de la Constitución Política

Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado hacia la prioridad del interés general.

5. Imparcialidad; Es la falta de aspiración anticipada o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.¹⁶ Se concreta cuando el Servidor Público actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública.

6. Eficiencia; Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos.¹⁷ Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

7. Eficacia; Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos.¹⁸ Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los

objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

16 Op – Cit.

17 <http://www.Monografias.com> (fecha: 27/03/08)

18 Constitución Política de Nicaragua Arto. Nº 13

8. Economía; Se refiere a la severidad y la discreción en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.¹⁹

Se operativiza en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la entidad.

9. Celeridad; Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos.²⁰ En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

10. Publicidad: Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales.²¹

Es responsabilidad de los gobernantes y gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

19 Op – Cit

20 <http://www.Monografias.com> (fecha: 27/03/08)

21 James A. F. Stoner, Administración, sexta edición – Prentise Hall, México – 1998.

11. Preservación del Medio Ambiente: Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.²²

Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización.

La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

El control interno se divide en:

Control Interno Administrativo: Donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo, los elementos que conlleven a un funcionamiento eficaz, eficiente y transparente.

Control Interno Financiero - Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.²³

22. <http://www.biblioteca.com.cr/html/glosariofinaciero.shtml> (fecha: 28/03/08)

23 Op –Cit

Control interno financiero o contable	Control interno administrativo
PASOS GENERALES	PASOS GENERALES
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
PLAN DE ORGANIZACIÓN	PLAN DE ORGANIZACIÓN
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 PCGA	
3,4, Acceso activos con autorización	

Control Interno Administrativo: Es el esquema de organización y el conjunto de planes, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados con el fin de procurar que todas las actividades se cumplan de manera eficaz, productiva y eficientemente a favor de la empresa o institución. ²⁴

24 Ramiro Charles, Ciencias de la administración. Editorial Valencia, 2002.

Es decir, consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con los planes adoptados, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos y tiene como fin, rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente los errores o faltas cometidas.

El control interno administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y las actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de las políticas y el logro de las metas y objetivos programados.

Además comprende la obtención de resultados con eficiencia, efectividad y economía, la protección de los recursos y la detección de errores o desviaciones a lo normado, es una responsabilidad esencial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo que incluye un sistema de información gerencial para cumplir con la finalidad deseada.²⁵

El control Interno administrativo está conformado por: control Interno operativo y control Interno estratégico.

1. Control Interno operativo: Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativo, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

25 Op – Cit

2. Control Interno estratégico: Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.²⁶

Procedimientos de Control Interno Administrativo:

Toda entidad debe contar con manuales de sistemas y de procedimientos de operación sobre los cuales debe basarse para hacer su estudio y evaluación, del nivel de cumplimiento.

Un sistema es la conjunción de procedimientos de operación que están enmarcados en políticas administrativas y/o disposiciones de control, el estudio y evaluación de dichos procedimientos se debe efectuar en forma independiente por cada uno de los que integran ese sistema para, posteriormente, una vez que se han identificado todos los que conforman el sistema, llevar a cabo el estudio y evaluación global del mismo.²⁷

El sistema de control interno administrativo se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

La identificación, análisis y estudio habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de la misma, ya que es indiscutible que no serán los mismos factores que inciden para entidades industriales o comerciales, de venta de servicios o de productos, lucrativas, no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales.

26 Op - Cit

²⁷ <http://www.biblioteca.com.cr/html/glosariofinanciero.shtml> (fecha: 28/03/08)

A continuación mencionaremos los factores que inciden en el control interno administrativo de una entidad:

- Plan de la organización.
- Las políticas y procedimientos de la entidad.
- Metas propuestas
- Objetivos planteados a Corto, largo y mediano plazo.
- Función Financiera.
- Materias primas.²⁸

Objetivo del control interno administrativo.

Los objetivos pueden clasificarse y enfocarse para su análisis en tres categorías:

1. Objetivos de las Operaciones.

Se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social. Constituyendo de este modo la parte más importante de todo el proceso de construcción de las estrategias y de la asignación de los recursos disponibles. Por ello es de suma importancia que los objetivos sean coherentes y realistas.

2. Objetivos relacionados con la información financiera.

Estos se enmarcan en la preparación y publicación de estados financieros confiables, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de encargo interno, es por ello que una información financiera confiable es un objetivo importante a cumplir.

²⁸ Op – Cit

Para que los estados financieros sean confiables deben seguir los siguientes requisitos:

- Tener principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Poseer información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentar los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

Las afirmaciones que conllevan a los estados financieros son:

- **Existencia:** Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas han ocurrido realmente durante un período determinado.

- **Totalidad:** Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.

- **Derechos y obligaciones:** Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones de la entidad.

- **Valoración:** El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos ha sido determinado con criterios adecuados de conformidad con Principios Contables Generalmente Aceptados.

- **Presentación:** La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.²⁹

²⁹ ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.

Objetivos de Cumplimiento.

Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que regulan los aspectos de las relaciones sociales, como son: normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, entre otros. El no cumplimiento de los mismos puede ocasionar problemas y puede afectar su prestigio. Cada entidad debe establecer sus propios objetivos de cumplimiento dentro de los cuales moverse.

Es el control interno administrativo encargado de que exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos operativos. Los sistemas de información están muy directamente relacionados con los objetivos operativos y de información financiera.³⁰

Control administrativo y control contable.

Las distintas acciones coordinadas e integradas que se llevan a cabo por todas las actividades de la organización, pueden ser clasificadas según los objetivos o fines que cada una de ellas puedan alcanzar, pero siempre teniendo presente que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso y que están interrelacionados

con otras acciones que a su vez se encuentran integradas con los diferentes procesos de gestión.³¹

Teniendo en consideración el control administrativo se puede definir como todas las acciones coordinadas e integradas que son ejecutadas por las personas (desde el Consejo de Dirección, hasta cualquier miembro de la organización) en cada nivel de la entidad para otorgar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, objetivos y el cumplimiento de las leyes normas aplicadas.

30 p – Cit

31 Op – Cit

Son más efectivos los controles internos cuando se incorporan a la infraestructura de una organización y comienzan a ser parte de su actividad más elemental. No deben entorpecer, sino comportarse positivamente en la consecución de los objetivos.

Normativas del control interno administrativo.

El control interno administrativo comprende el plan de organización, el conjunto de métodos debidamente clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. Además cada dirigente y trabajador, debe velar por la implantación de las medidas de control interno administrativo, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica, la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad.

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno administrativo, se debe tomar en cuenta la base de

determinados **Principios**, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

División del trabajo. En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación. Para procesar cada tipo de transacción el control interno administrativo debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.³²

32 TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada, posibilitando la detección de errores

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cuál servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos

teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.³³

33 TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.

- Fijación de responsabilidad.

Garantizar que los procedimientos inseparables al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Para que un sistema de contabilidad garantice un eficiente control interno administrativo y financiero, debe suceder lo siguiente:

a) Toda empresa antes de comenzar sus operaciones debe tener definida correctamente su organización, como mínimo debe poseer:

- Gráfico de organización
- Manual de funciones por cargos.

b) Fundamentalmente deben estar bien definidas las funciones de contabilidad y tesorería, además de estar bien segregadas y establecidas las relaciones y puntos de convergencias de las mismas.

c) El administrativo de la contabilidad debe ser responsable de sus actos ante el funcionario de primer nivel de la empresa, lo cual quiere decir que este debe

tener independencia de criterio absoluto ante el resto de los funcionarios de la empresa.

d) Toda entidad clasificada debe poseer la función de auditoría interna, subordinada directamente al funcionario de primer nivel de la organización, ante el cual debe rendir sus informes. La intervención interna consiste fundamentalmente en la comprobación periódica de los mecanismos de control interno establecidos en los procedimientos.

e) La entidad debe contar antes del inicio de sus operaciones con un clasificador de cuentas donde se detalle el plan de cuentas que utiliza la contabilidad para registrar los hechos económicos y el contenido de cada cuenta con el detalle de sus abonos y créditos fundamentales y el sistema informativo que emite la contabilidad periódicamente a la dirección de la empresa, para dirigir administrativamente la empresa.

f) Otro documento de dirección con que debe contar la entidad antes del inicio de sus actividades es el manual de procedimientos de contabilidad y control interno, en el cual se describirán los procedimientos contables y los requisitos de control interno a que cada operación descrita esté sujeta, con el objetivo de su chequeo y comparación.

g) El sistema informativo periódico debe proporcionar a la dirección el instrumento apropiado para dirigir, debe brindar entre otros aspectos los siguientes:

- Variaciones de importancia con cifras normales
- Presupuestos o periodos anteriores.

Estos estados periódicos deben ser revisados y discutidos con la Junta Directiva, Comité, Ejecutivo, Presidente, Tesorero, Jefes de Departamentos, etc., con vista a la toma de decisiones económicas encaminadas a una mayor efectividad de la empresa.

h) Para una dirección eficiente la institución debe contar con los siguientes elementos:

“ Sistema de Costo es un documento donde se recogen el conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la determinación y el análisis del costo, así como el proceso del registro de los gastos de una o varias actividades. Este sistema debe garantizar los requerimientos informativos para una correcta dirección de la entidad

- Control Presupuestario de costos y gastos.

“ Análisis de la interpretación de ambos. ³⁴

³⁴ MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.

El sistema de costo. El sistema de costo es un documento donde se recogen el conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la determinación y el análisis del costo, así como el proceso del registro de los gastos de una o varias actividades. Este sistema debe garantizar los requerimientos informativos para una correcta dirección de la entidad. ³⁵

- Control Presupuestario de costos y gastos.

- Análisis de la interpretación de ambos.

i) El control presupuestario establece la comparación de la ejecución real con el pronóstico o presupuesto, determinando las desviaciones y sus causas.

j) El análisis de los costos y el presupuesto permite la adopción de medidas concretas para erradicar los efectos negativos de las desviaciones.

k) La entidad debe tener definida la política general en cuanto a la cobertura de seguro, así como la definición del funcionario en el cual recae la responsabilidad de la revisión periódica de dicha cobertura.

l) En esta debe estar definido el formato de los comprobantes de diario, la forma en que deben estar justificados y la persona y cargo del funcionario que los aprueba.

m) Si se poseen sucursales, el control sobre ellas debe ser similar al de la casa matriz en cuanto a las intervenciones internas.

n) Debe estar establecido que todos los funcionarios y empleados administrativos tomen vacaciones anuales y que en ese periodo sean sustituidos por otros funcionarios o empleados según sea el caso.

35 Op – Cit

o) En poder de un funcionario debe existir un calendario o archivo de fechas relativo al vencimiento de liquidaciones de impuestos e informes especiales y los términos para reclamaciones.

p) Los accionistas principales o funcionarios ejecutivos de la empresa, deben estar obligados a declarar sus nexos con otras empresas con las que tiene negocios la primera.

q) Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.

r) Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus

correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos.

s) Establecimiento del Sistema Informativo Interno compatible con el Sistema Informativo General vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.³⁶

Componentes del control interno administrativo:

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las entidades del estado se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.³⁷

³⁶ Instituto Nicaraguense de Administración pública (INAP) I seminario sobre "Introducción a la Admón Pública". Managua – Nicaragua, 1998.
³⁷. Op - Cit

- Ambiente de Control.

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental 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 debe tener presente todas 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.

La dirección de la entidad es la encargada de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El Ambiente de Control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:

- 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.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional. ³⁸

38 Op - Cit

Evaluación de Riesgos.

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, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. ³⁹

- **Actividades de Control:** Son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

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 su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.⁴⁰

39 ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México, 1996.

40 Op - Cit

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, preenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a los Subsistemas de Control Interno.

· **Información y Comunicación.**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita 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

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. ⁴¹

41 TONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición.

México, 1996.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de

carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

★ Integridad y valores éticos.

La máxima autoridad del organismo debe procurar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, es por ello que van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su sustento en la cultura del organismo, lo que determina, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

★ Competencia profesional.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, o sea que deben contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control

interno, así como asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

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, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica. ⁴²

★ **Atmósfera de confianza mutua.**

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad.

42 Op – Cit

La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona. ⁴³

★ **Organigrama.**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La

estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.⁴⁴

⁴⁴ Asamblea Nacional, Normas Técnicas de Control Interno para el sector público.

★ Asignación de autoridad y responsabilidad.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales. Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.⁴⁵

★ Políticas y prácticas en personal.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

45 Op – Cit

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en

diferentes momentos; selección, al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad; inducción, al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo; capacitación, al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades; rotación y promoción, al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores; sanción, al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado. ⁴⁶

★ **Comité de Control.**

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

46 Op – Cit

La existencia de un Comité con tal objetivo, refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión. ⁴⁷

Evaluación del Ambiente de control.

Identificación del riesgo.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la entidad teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

47 Op - Cit

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;

Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión. ⁴⁸

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.

La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

★ Estimación del riesgo.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

48 Op – Cit

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican

preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.⁴⁹

★ Determinación de los objetivos de control.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.⁵⁰

49 Op - Cit

50 Op – Cit

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

- Detección del cambio.

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida,

ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.⁵¹

A nivel de empresa

Factores externos:

Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades.

Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

Modificación en la legislación y las normas.

Alteraciones en el escenario económico financiero del país o en el contexto internacional.

Factores internos:

-  Estructura de organización existente.
-  Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
-  Reestructuraciones internas.
-  Sistemas de información.
-  La propia naturaleza de las actividades de la empresa.
-  Verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la entidad, referidos a:

⁵¹ STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. Administración. Sexta Edición. México, 1996

-  Autorización de transacciones.
-  Aprobación de transacciones.
-  Proceso y registro de las operaciones.
-  Clasificación de las operaciones.
-  Verificación y evaluación del registro contable.
-  Salvaguarda física de los activos.
-  Actividades de Control.

Normas de Actividades de control.

- Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al

tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.⁵²

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

➤ Coordinación entre áreas.

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones

de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

➤ Documentación.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

➤ Niveles definidos de autorización.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

52 Op – Cit

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.⁵³

➤ Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

➤ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.⁵⁴

Rotación del personal en las tareas claves.

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

Control del sistema de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información.

54 Op – Cit

Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

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

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

➤ Control de la tecnología de información.

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.⁵⁵

55 Op – Cit

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.⁵⁶

➤ Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

➤ Indicadores de desempeño.

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

56 Op – Cit

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no

permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Evaluación del componente Actividades de Control; Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.⁵⁷

57 Op – Cit

Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.

Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.

Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.

Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.

Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna. ⁵⁸

Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:

- Seguridad física de los equipos de información.
- Controles de acceso.
- Controles sobre software.
- Controles de las operaciones de proceso de datos.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
- Controles de las aplicaciones.

⁵⁸ Op – Cit

Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

- Información y comunicación.

Normas de Información y Comunicación.

- Información y responsabilidad.

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.⁵⁹

Para efectos del estatuto de la autonomía se establecen las siguientes definiciones:

Régimen de Autonomía: Es el sistema o forma de gobierno, jurídico, político, administrativo, económico y financieramente descentralizado dentro de la unidad del Estado nicaragüense, establece las atribuciones propias de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua, de sus órganos de administración, los derechos y deberes que corresponden a sus habitantes para el ejercicio efectivo de los derechos históricos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de la Costa Atlántica de Nicaragua, consignadas en la Constitución Política de la República de Nicaragua, la Ley 28 y demás leyes de la República.

La autonomía regional orgánica significa:

Autonomía Jurídica: En tanto las competencias y facultades se derivan de la Constitución Política y la Ley 28.

59 Op - Cit

Autonomía Política: Es la facultad de elegir a sus propias autoridades mediante el voto universal, igual, directo, libre y secreto.

Autonomía Normativa: Es la potestad de regular materias de su competencia mediante resoluciones y ordenanza de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción.

Autonomía Económica – Financiera: Es la facultad de administrar su patrimonio, los recursos financieros que le son suministrados por el Estado y los que obtengan por

otras fuentes nacionales e internacionales, para el desarrollo de los planes, programas y proyectos económicos regionales.

Autonomía Organizativa: Es el derecho de vivir y desarrollarse bajo las formas propias de organización social que corresponden a sus tradiciones históricas y culturales.

Autonomía Cultural: Es el derecho de las Regiones Autónomas de preservar y promover su cultura multiétnica.

Autonomía Administrativa: Es la capacidad de crear su propio aparato administrativo a fin de cumplir con las atribuciones que le son propias y de establecer sus propias políticas y normas respecto a los asuntos que le competen.

Comunidades de la Costa Atlántica o Caribe de Nicaragua: Se entiende como entidades jurídicas - sociales – políticas, constituida por miskitos, mayagnas o sumus, ramas, creoles, garifonas y mestizos que habitan en las Regiones Autónomas con jurisdicción para administrar sus asuntos bajo su propias formas de organización conforme a sus tradiciones y culturas, reconocidas en la Constitución Política y la Ley 28.⁶⁰

60 Reglamento a la Ley no. 28 Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua. Decreto. No.3584, aprobado el 9 de julio de 2003. Publicado en la Gaceta, diario oficial no. 186 del 02 de Octubre del 2003.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO.

- **Tipo estudio:** Descriptivo, cualitativo y de corte transversal.
- **Lugar de estudio:** Escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

- **Área de estudio:** Dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.
- **Periodo de Ejecución:** Enero – Junio 2008
- **Universo:** Comprende 982 personas, distribuidos de la siguiente manera;
 - 939 alumnos,
 - 29 docentes,
 - 1 directora,
 - 1 subdirectora,
 - 1 técnico en informática,
 - 1 bibliotecaria
 - 1 secretaria administrativa
 - 2 inspectores,
 - 2 CPF's,
 - 2 conserjes,
 - 2 cocineras,
 - 1 bodeguero.
- **Muestra:** Equivalente a 9 personas y estaban distribuidos de la siguiente manera:
 - ✓ 1 directora
 - ✓ 1 subdirectora
 - ✓ 1 secretaria administrativa
 - ✓ 2 inspectores
 - ✓ 2 representante de docentes
 - ✓ 1 encargado de la cocina
 - ✓ 1 bodeguero
- **Tipo de muestra.** Por conveniencia, el cual consiste en la elección por método no aleatorio de una muestra cuyas características son similares a las de la población objetiva, tomando en cuenta los siguientes criterios
- **Criterios de Inclusión y exclusión:**

- Criterios de inclusión: En esta investigación se incluyó a todas las personas que laboran en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo, tomando en cuenta a los que están más estrechamente vinculados a la misma.
- Criterios de exclusión: Se excluyó de esta investigación a todas las personas que no laboran en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.
- **Métodos para recolección de la información:** Para la recolección de la información se elaboraron guías de entrevistas y guías para grupos focales.
- **Fuentes de información:**
 - Fuentes primarias:
Guías de entrevistas y las guías para grupos focales.
 - Fuentes secundarias:

Normas Técnicas de control interno y documentos de registros contables de la Escuela Gran Ducado de Luxemburgo, libros, folletos e internet relacionados al tema en estudio.

Plan de tabulación de la información: para la tabulación de la información se utilizó la “técnica de palote”, y el análisis de la información se hizo utilizando los objetivos específicos como punto de partida, a través del uso de la estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas matriciales.

- **Las variables de estudio:**
 - ✓ Factores de control interno
 - ✓ Normas Técnicas de control interno
 - ✓ Control Interno
 - ✓ Control Administrativo
 - ✓ Control Financiero

- **Aspecto ético:**

Se mantendrá en anonimato el nombre de las personas que brindaron informaciones precisas para hacer posible la realización de esta investigación, la cual es un requisito para la culminación de nuestros estudios a nivel de licenciatura.

Operacionalización de variables:

Nº	Variable	Sub. variable	Descripción	Indicadores	Valor
1	Factores	Externos	Los factores externos tienen como objetivo identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro.	Respuestas espontáneas de los entrevistados y los grupos focales	Excelente
		Internos	Los factores internos tienen como objetivo identificar aquellos aspectos internos que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los		Muy bueno Bueno Regular Malo

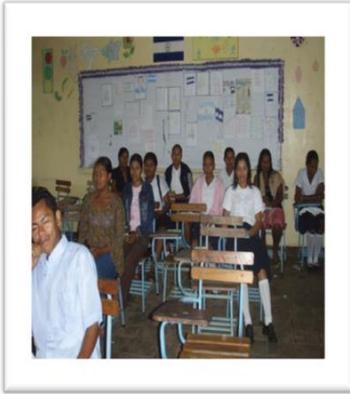
			retos del entorno		
2	Normas Tecnicas	Normas Tecnicas de Control Interno	En ellas se establecen por consenso las características o especificaciones de un producto, servicio, proceso o sistema terminológico. Además contribuyen al funcionamiento eficaz y eficiente de una entidad del Estado y a sus organismos en su conjunto a mantener un mejor control	Respuestas espontáneas de los entrevistados y los grupos focales	Exelente Muy bueno bueno Regular Malo
3	Control Interno	Administrativo Contable	El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. El control contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de	Respuestas espontáneas de los entrevistados y los grupos focales.	Exelente Muy bueno bueno Regular Malo

			los activos y a la confiabilidad de los registros contables.		
4	Control Administrativo	Control Interno administrativo	El Control Interno Administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos,	Respuestas espontáneas de los entrevistados y los grupos focales.	Exelente Muy bueno bueno Regular Malo
5	Control financiero	Control Interno financiero	El Control Financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y	Respuestas espontáneas de los entrevistados y los grupos focales.	Exelente Muy bueno bueno Regular Malo

			confiabilidad de los registros que originen la fuente de información para producir reportes financieros		
--	--	--	---	--	--

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

➤ Caracterización:



La escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo se encuentra ubicada a 2 km y $\frac{1}{2}$ sobre la carretera a Lamlaya. Esta escuela cuenta con un total de 939 alumnos de diferentes etnias; es decir, miskitos, mestizos, creoles y mayangnas de los cuales 611 son varones y 328 son mujeres, además cuenta con un internado donde tienen a 170 alumnos (as) que provienen de las diferentes comunidades indígenas de la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN). Para ejercicio de sus actividades esta escuela cuenta con 29 docentes, 1 directora, 1 subdirectora, 1 técnico en informática, 1 bibliotecaria, 1 secretaria administrativa, 2 inspectores, 2 CPF's, 2 conserjes, 2 cocineras, 1 bodeguero y responsable de cocina.

Análisis:

Al hacer el análisis y discusión sobre las informaciones recopiladas se pudo determinar que; en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo no cuentan con normativas de control interno es decir, no existe ningún manual de procedimientos de control interno escrito donde indique lo que deben de hacer, por lo que ellos emplean el control pero a manera empírica lo cual hace que cada tres meses vengan dos señores de Managua los cuales verifican los soportes para luego relizan las rendiciones, elaborar los informes financieros, los informes administrativos los elabora la directora del centro.

Además en la dirección de este centro mantienen formatos de elaboración de informes los cuales son otorgados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a todas las entidades del estado, por lo tanto en la dirección solo se encargan de llenar este formato para

que el informe administrativo quede elaborado y con éxito, para los informes financieros, por lo que estos señores orientan y dirigen sus actividades para mayor transparencia, eficacia y eficiencia en el manejo de los fondos. Lo cual perjudica en la transparencia del manejo y uso de fondo que se les asigna del estado para llevar a cabo sus actividades.

Entonces al comparar el concepto de control interno en nuestro marco teórico y el libro de **“La dirección general de normas y procedimientos (1995: pág. 2)”** vemos que no hay coherencia con lo que sucede en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo, ya que en estos conceptos plantean claramente que en cada entidad pública es de carácter obligatorio que contengan el manual de funciones y normativas de control interno los cuales se deben de aplicar conforme actividad y así tener mayor transparencia, por lo tanto podemos ver que en la escuela Normal están violando esta normativa, la cual es muy importante ya que la dirección de este centro maneja fondos del tesoro nacional, por lo tanto debe de cumplir las leyes establecidas por el estado para las entidades de ésta índole.

Además de esto en la dirección de la escuela Normal no cuentan con personal capacitado con habilidades y destrezas para el uso y manejo de los fondos, en este centro no cuentan con un administrador – financiero lo cual representa una debilidad para el uso de los fondos ya que en las leyes de la Contraloría establece claramente que cada entidad o dirección donde se maneja ingresos y egresos se debe contar con el personal capacitado para tal fin.

Comparando las informaciones brindadas de los entrevistados y haciendo nuestros análisis vemos que a pesar de que en la **ley 28 “Estatuto de la Autonomía y sus reformas”** establece que: en las regiones autónomas debe de haber autonomía administrativa, financiera y organizativa propia lo cual indica que las unidades deben

ser descentralizadas del nivel general y debe estar bajo el patrocinio de la entidad a cargo de la misma en la Región que en este caso sería el MINED de Puerto Cabezas, sin embargo esto no se materializa en la escuela normal, por lo que la dirección debe elaborar sus normativas basado en las leyes establecidas por la Contraloría General de la República, para el uso de los fondos transferidos del tesoro Nacional.

Además en la dirección de la escuela se debe de mantener los documentos originales (soportes) ya que en cualquier momento se pueden presentar auditorías administrativas o financieras y ellos deben de manejar estos papeles en la dirección, por lo tanto los de Managua deben de llevar solo la copia de estos documentos.

Al seguir con nuestro análisis vemos que en lo concerniente a los factores administrativos y financieros que influyen en los procedimientos administrativos en la escuela Normal los directivos desconocen ya que por lo que esto representa una gran debilidad para la escuela Normal, además no cuentan con el manual donde contenga los elementos que se deben de emplear para cada actividad, por lo que solo siguen lo orientado por los de la sede central.

Los visitantes de la sede central orientan los requisitos que deben de contener las facturas de compra de materiales en las cuales deben de contener entre otros; el nombre del proveedor, ruc, sello, número de cédula de identidad, la descripción de la cantidad de compra el monto, el costo unitario, el costo total. Además para las realizaciones de cada compra se debe de hacer dos proformas mínimo y máximo tres.

Al seguir con nuestro análisis nos dimos cuenta de que el presupuesto se realiza en base al plan operativo que se emite a principios de cada año donde contiene las

actividades a ejecutarse y los meses afectados, este presupuesto abarca los gastos a realizarse durante todo un año, donde cada depósito en el banco contiene “nombres y apellidos” asignados, donde la directora solo lo retira luego lo utiliza para lo asignado, en esto no puede haber alteraciones.

Siguiendo con nuestro análisis determinamos que en la escuela Normal desconocen si las normativas que son aplicadas por los visitantes de la sede central en realidad están acorde con las normas técnicas de control interno gubernamental ya que ellos no cuentan con la copia de esta normativa a mano y en la dirección no cuentan con su propia normativa por lo tanto ellos no saben si en realidad las observaciones que se les da son las correctas o no.

VI. CONCLUSIONES.

Después del análisis y discusión de los resultados de la investigación presentada y tomando en cuenta los objetivos específicos del trabajo, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Que la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo no cuentan con normativas de control interno escrito es decir, no existe ningún manual de procedimientos de control interno en el cual se establezca los procedimientos para el uso de los fondos de manera eficaz y eficiente para la aplicación de los principios de transparencia administrativa.

- La ley de autonomía establece que las entidades de la Región Autónoma del Atlántico Norte tienen autonomía administrativa, financiera y organizativa, sin embargo, en la escuela Normal no se materializa esta ley por lo que debe de realizar su normativa de acuerdo a las leyes estipuladas por la Contraloría General de la República la cual es obligatorio para las entidades públicas.

- En vez de que los señores que vienen de Managua se lleven las facturas originales y documentos soportes para las rendiciones deben de sacarle una copia y llevárselos para que en la dirección queden los originales para efectos de auditoría.

- Los directivos de la escuela Normal desconocen si las orientaciones que se les brinda cuando revisan los documentos están acorde con las normas que rige la Contraloría General de la República.

- La escuela Normal no cuenta con el personal capacitado con habilidades y destrezas para el uso y

manejo de los fondos, lo cual indica que es una debilidad para esta institución.

- La dirección de la escuela Normal no cuenta con talonarios de recibos prenumerados para la ejecución de los gastos menores.

VII. RECOMENDACIONES.

Después de realizar las conclusiones presentamos las siguientes recomendaciones con el fin de impulsar la implementación del control interno en la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

Para la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo:

- Elaborar un manual de procedimientos y normas técnicas de control interno, basado en las normas generales estipuladas por la Contraloría General de la Republica la cual es obligatorio para las entidades públicas.
- Gestionar plaza para personal capacitado con habilidades y destrezas para el uso y manejo de los fondos, es decir debe contratar un administrador o un contador para efectos de mayor seguridad basado a su necesidad.
- Se debe de mantener los documentos originales (soportes) en la dirección, para cualquier auditoria, por lo tanto los de Managua deben de llevar solo la copia de estos documentos y no el original.
- Debe contar con catálogo de cuenta contable, instructivos de aplicación del catálogo de cuentas, formatos de control y su instructivo de llenado para efectos de mayor control financiero.

VIII. BIBLIOGRAFIAS:

1. Asamblea Nacional Normas Técnicas de Control Interno para el sector público.
2. Constitución Política de Nicaragua, 1990.
3. Dr. Julio Piura. Introducción a la metodología de la Investigación, México
4. <http://www.biblioteca.com.cr/html/glosariofinaciero.shtml> (fecha: 28/03/08)
5. <http://www.google.com.ni>, fecha de: 29/03/08.
6. <http://www.monografias.com> (fecha: 27/03/08)
7. Instituto Nicaraguense de administración pública (INAP) I Sem. sobre “Introducción a la Administración Pública”, II Edición. Managua – Nicaragua. 1998.
8. James A. F. Stoner, Administración, sexta edición – Prentise Hall, México – 1998
9. J. M. Rosemberg. Diccionario de administración pública y finanzas, grupo editorial, Ocean, Barcelona – España, 1997.
10. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Decreto No. 625 del 22 de diciembre de 1980.
11. MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990. Robbins, Stephen y de Cenzo, David. Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones – México, 1996.
12. Ramiro Charles, Ciencias de la administración. Editrial Valencia, 2002

- 13.ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary.
Administración. Quinta edición. México, 1996.
- 14.STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D.
Administración. Sexta Edición. México, 1996.
- 15.TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de
administración. Editorial Continental. México, 1999.
- 16.Zimmermann, Artur. Gestión del cambio
organizacional; Caminos y herramientas – I Edición –
Madrid, España, 1998.
- 17.Reglamento a la Ley no. 28 Estatuto de Autonomía de
las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua.
Decreto. No.3584, aprobado el 9 de julio de 2003.
Publicado en la Gaceta, diario oficial no. 186 del 02 de
Octubre del 2003.

IX. ANEXOS.

Anexo nº 1.

Guía de Entrevista realizada a funcionarios de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

Estimados(as), la presente entrevista tiene como objetivo: obtener información sobre la aplicación de las normas técnicas de control interno en la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo

Esta investigación es requisito indispensable para obtener el título de licenciatura en Administración de Empresa con mención en Administración Pública. Los datos que se recopilen serán estrictamente sin fines lucrativos, se mantendrá el anonimato de los informantes claves.

Datos Generales:

Sexo: _____

Edad: _____

Domicilio: _____

Cargo: _____

Área o departamento: _____

Datos específicos:

- **Objetivo específico, nº 1.** Describir las Normas Técnicas de Control Interno administrativo y financiero que aplica la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo en el manejo de los recursos asignados.
 1. ¿Cuáles son las normas de control interno administrativo y financiero con que cuenta la escuela Normal?
 2. ¿Cómo llevan a cabo entonces los controles financieros y administrativos en la dirección si ustedes no cuentan con manuales de control interno?
- **Objetivo específico, nº 2.** Identificar los factores administrativos y financieros que influyen en los procedimientos de control interno en la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Ciudad

de Bilwi, para el uso y manejo de los recursos asignados.

3. ¿Cómo llevan el control interno de los procedimientos administrativos en la dirección de esta escuela?
 4. ¿Cómo llevan a cabo el control interno de los procedimientos financieros en la dirección de esta escuela?
 5. ¿Cómo llevan el control de los materiales y alimentos que ingresan a la bodega?
- **Objetivo específico, nº 3.** Analizar la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno gubernamental en relación a las Normas de Control Interno que aplica la dirección de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Ciudad de Bilwi.
6. ¿De qué manera se evalúa si las actividades que se llevan a cabo en la dirección de esta escuela están acorde con las normas técnicas de control interno que rige la Contraloría General de la República?
 7. Las normativas de control interno que implementa la dirección de esta escuela ¿son derivaciones de las normativas de control interno gubernamental? ¿Por que?

Anexo 2.

Guía para grupo focal realizada a los funcionarios de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.

Estimados(as), la presente guía tiene como objetivo obtener información sobre la aplicación de las normas técnicas de control interno de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo

Esta investigación es requisito indispensable para obtener el título de licenciatura en Administración de Empresa con mención en Administración Pública. Los datos que se recopilen serán estrictamente sin fines lucrativos, se mantendrá el anonimato de los informantes claves.

Datos Generales:

Sexo: _____

Edad: _____

Domicilio: _____

Cargo: _____

Área o departamento: _____

Desarrollo:

1. Durante el tiempo que usted lleva laborando para esta escuela ¿ha observado una normativa que ellos empleen para llevar a cabo sus actividades? Explique:

2. ¿Usted considera que existe un buen control interno en la dirección de esta escuela? ¿Por qué?

3. ¿Considera usted que debe mejorar el control en esta escuela? Fundamente su respuesta.

Anexo nº 3.

**Tabla matricial de entrevistas realizadas a los
funcionarios de la escuela Normal Gran Ducado de
Luxemburgo.**

1. ¿Cuáles son las normas de control interno administrativo y financiero con que cuenta la escuela Normal?

“No tenemos ningún documento o manual donde indique cada punto que se deba de tomar en cuenta al llevar a cabo las actividades”, “no tenemos ninguna normativa sobre control administrativo y financiero”, “nosotros no contamos con ninguna normativa de control interno financiero ni administrativo”.

2. ¿Cómo llevan a cabo entonces los controles financieros y administrativos en la dirección si ustedes no cuentan con manuales de control interno?

“solo vienen dos señores de la sede central de las escuelas Normales de Managua del área de administración y finanza los cuales se encargan de velar por la buena marcha de las actividades, ellos vienen cada tres meses y nos dicen qué y cómo debemos hacer para ejecutar las actividades y nosotros solo seguimos lo que ellos nos indican”.

3. ¿Cómo llevan el control interno de los procedimientos administrativos en la dirección de esta escuela?

“Es lo que corresponde a los documentos, papeles, el plan de la organización, la entrega de los informes trimestrales al MINED y a la sede central de Managua, la misión, la visión, los objetivos planteados a corto y largo plazo, las metas trazadas”, “comprende el plan de la organización, la estructura orgánica, la cual es mala por que no se cuenta con ninguna plaza de administrador, ni de finanza, ni de recurso humano, los cuales son necesarios para nosotros ya que solo una persona no puede estar a cargo de todo si no que debe haber al menos un administrador o contador, las funciones asignadas a cada trabajador, el estilo de liderazgo que

emplea la dirección y la comunicación entre los trabajadores y la directora”, “el control administrativo se lleva de la siguiente manera;

- se elabora un POA (plan operativo anual), los noviembre de cada año, en el contiene los planes, objetivos y actividades para el año entrante, para su elaboración participan la directora con la subdirectora.
- Este plan una vez elaborado se envía al MINED de Bilwi, los cuales lo reenvían al MINED Central de la ciudad de Managua, para su posterior aprobación, el cual es devuelto en tres meses es decir, los 15 de Enero antes de comenzar con las actividades.
- Al recibir este plan viene adjunta con el presupuesto correspondiente a ese plan de acuerdo al costo de cada actividad conforme rubro y subrubro.
- Para ejecutar las actividades nos basamos en el plan conforme fecha y objetivo para cada mes y de acuerdo a éste solicitamos anticipadamente por escrito la cantidad que necesitamos al MINED de Bilwi con copia a la sede central de Managua para ejecutar la actividad.
- cada tres meses se justifica la cantidad que nos desembolsaron para que así no haya atrasos con los desembolsos siguientes.
- Para llevar una buena rendición los señores de Managua vienen a ayudarnos, indicándonos lo que debemos hacer y revisando cada cosa, cada factura, cada soporte para su posterior entrega de informe trimestral

4. ¿Cómo llevan a cabo el control interno de los procedimientos financieros en la dirección de esta escuela?

“solo la directora esta a cargo de eso”, “para el mayor control del economato llevamos a cabo **registros de libro diario**, donde el cual contiene la fecha, el concepto, el monto, si es salida o entrada (ingresos o egresos), el beneficiario, el numero de cheque, el encargado de

registro firma a diario después de registrar cada actividad, además cuando se hace la compra de materiales (del cual se encarga la directora, el bodeguero) los dos señores que vienen de Managua nos exige que la factura debe contener los siguientes datos:

- Fecha
- Cantidad
- Descripción
- Precio unitario
- Precio total
- Firma
- Sello del vendedor
- Además la factura debe contener el número de RUC del puesto o tienda, factura prenumerada.
- Firmas del recibido y entregado respectivamente”.

“aquí en la dirección se mantiene talonarios de recibos, prenumerados del 001-100, con el logotipo del gobierno de la reconciliación y del MINED en el lado izquierdo, donde específicamente dice: recibo de gastos menores, además contiene el monto pagado en letras y número, el concepto del pago realizado, firma y cedula del recibido por, entregado por, autorizado por. Pero este recibo se ocupaba solo en los años anteriores desde el año 2007 ya no se ocupa esos talonarios, por que ya no hay fondo para transporte del traslado del personal de la dirección, solo se cuenta con fondo para otras actividades conforme el presupuesto”, “para llevar a cabo alguna actividad la directora retira el monto que corresponde a esa actividad de acuerdo al presupuesto que mandan de la sede central, lo retira del banco, luego se lo entrega al encargado de ejecutar la actividad”.

5. ¿Cómo llevan el control de los materiales y alimentos que ingresan a la bodega?

“para el control de los materiales que ingresan los cuales son;

- zapatos
- uniformes
- útiles escolares
- alimentación; granos básicos para la cocina del

internado.

Los alumnos solicitan al representante de estudiantes sus necesidades, de manera que el representante estudiantil le comunica a la directora a través de una notita, donde se detalla la descripción del material, la cantidad de los alumnos que lo solicitan, si son alumnos internos o externos, la sección, el grado que estudia y el nombre del alumno, luego el representante de estudiantes lo lleva a la directora para su autorización, después lo lleva al bodeguero para su entrega final, guardando la nota en su respectivo archivo para entregarlo a la dirección al cabo de un mes”, “para el control de los granos básicos el encargado de la cocina, solicita a la directora cada lunes los alimentos que utilizarán durante los 8 días de la semana, esta solicitud lo hace de manera verbal, la directora en una nota pone la descripción y la cantidad de cada producto para pasarle al bodeguero el cual lo pasa y lo entrega al encargado de la cocina”, “yo no manejo ninguna tarjeta Kardex, ni nada parecido, solo utilizo dos cuadernos donde anoto en uno solo los egresos y en el otro solo los ingresos, en estos cuadernos contiene los siguientes aspectos;

Salida:

- fecha
- cantidad
- descripción
- solicitado por
- autorizado por
- recibido por
- hora de entrega o salida.

Entrada:

- fecha
- cantidad
- descripción
- entregado por
- recibido por

Estos cuadernos los entrego a la dirección cada vez que están por terminar los materiales para que la directora haga el inventario, ella por su cuenta solo hace la solicitud de los materiales que se necesitan anticipadamente”.

6. ¿De qué manera se evalúa si las actividades que se llevan a cabo en la dirección de esta escuela están acorde con las normas técnicas de control interno

que rige la Contraloría General de la República?

“No se”, “No se”, “los que vienen de la sede central realizan estas comparaciones pero aquí en la dirección no”.

7. Las normativas de control interno que implementa la dirección de esta escuela ¿son derivaciones de las normativas de control interno gubernamental? ¿Por que?

“No se”, “no se”, “es que nosotros no tenemos esas normativas a mano lo poco que conocemos es lo que nos han explicado los señores que vienen de la sede Central, por lo que creo que ellos tienen conocimientos sobre eso, por que trabajan en lo que es el control interno”.

Fuente: Entrevistas, 2008.

Anexo 4.

**Tabla matricial del grupo focal realizado a los
funcionarios de la escuela Normal Gran Ducado de
Luxemburgo.**

1. Durante el tiempo que usted lleva laborando para esta escuela ¿ha observado una normativa de control interno que ellos empleen para llevar a cabo sus actividades? Explique:

“si, por que las actividades que se realizan en el centro esta regida bajo las normativas que establece el MINED para las escuelas normales”, “no se”, “no, desconozco totalmente si existe o no un reglamento o normativa de control interno”, “no, una normativa tal a como se debe no creo, la verdad desconozco por que yo fui contratado por el MINED y luego me mando para este centro, pero desde que estoy acá no he visto nada de normas de control interno para cada actividad”, “no se”.

2. ¿Considera usted que existe un buen control interno en la dirección de esta escuela? ¿Por qué?

“control no puede decirse que existe, por que en este centro de trabajo no es control lo que más debe de haber, si no comunicación y eso es lo que carecemos aquí en este centro”, “no, por que todos los que laboramos desconocemos totalmente las normas de control interno administrativo y financiero que rigen las instituciones públicas y en especial el centro donde laboramos”, “no se”, “no, por que para que exista un buen control debemos conocer primero la normativa y luego seguirla pero esto es algo que desconozco si existe o no”, “si, la verdad no se si existe un documento de control interno pero yo con todo el tiempo que llevo laborando acá he visto que la dirección se ha ordenado un poco por que antes era un desorden total pero desde hace como dos años, esto se ha venido mejorando talvez sea por que vienen directamente a realizar los informes y esas cosas pero debo decir que se ha ordenado en gran manera las actividades que se llevan a cabo”, “si, por que todos trabajamos unidos y si hay un problema entre todos lo resolvemos”.

3. ¿Considera usted que debe mejorar el control interno en esta escuela? Fundamente su respuesta.

“claro que si, ya que esta es una escuela formadora de jóvenes por lo tanto debe de dar el ejemplo”, “si, por que es una escuela del estado por lo tanto debe emplear todas las normativas del gobierno que rige para el control interno”, “la verdad es que creo que en todos los centros o instituciones existen debilidades pero son superadas con el esfuerzo de todos, por lo que se debe mejorar el control interno y por ende la comunicación”, “si, por que como funcionarios debemos conocer las normativas y eso es algo que todos los involucrados con esta escuela tenemos derecho a tener el conocimiento de cada actividad a realizarse”, “en mi opinión considero que si debería de mejorar el control en la escuela partiendo desde el punto de vista pedagógico y metodológico ya que hay docentes por especialidad e imparten clases que no están acorde a su perfil, entonces es desde este punto que se debe de mejorar y terminar por el buen funcionamiento de la dirección en todos sus aspectos”, “si se debe mejorar el control interno y para esto se debe partir primero con una capacitación administrativa y de estudio para la elaboración de las normativas, y si existe pues se debe realizar una capacitación para analizar esa normativa para ser puesta en práctica, además de esto creo que se debe concientizar a los trabajadores sobre la importancia de poner en práctica esas normativas de control interno para el éxito de dicha institución y así mejorar el servicio en todos sus aspectos”.

Fuente; Grupo focal, 2008.

Anexo nº 5.

Resultados obtenidos de entrevistas y grupos focales realizados:

En cuanto a las normas de control interno administrativo y financiero con que cuenta la escuela Normal, los entrevistados respondieron: que no cuentan con ningún manual o normativa de control interno y financiero donde indique cada punto que se debe de tomar en cuenta para llevar a cabo las actividades.

Con respecto a la manera de emplear el control administrativo y financiero con que cuenta esta escuela los entrevistados contestaron; que solo vienen dos señores de la sede central de Managua del área de administración y finanza los cuales se encargan de velar por la buena marcha de las actividades, ellos vienen cada tres meses y les dicen qué y cómo deben hacer para ejecutar las actividades y en la dirección solo siguen lo que ellos les indican.

Con relación a los procedimientos administrativos de control interno los entrevistados respondieron: que es lo que corresponde a los documentos, papeles, el plan de la organización, la entrega de los informes trimestrales al MINED y a la sede central de Managua, la misión, la visión, los objetivos planteados a corto y largo plazo, las metas trazadas, además comprende el plan de la organización, la estructura orgánica, la cual es mala por que no se cuenta con ninguna plaza de administrador, ni de finanza, ni de recurso humano, los cuales son necesarios para nosotros ya que solo una persona no puede estar a cargo de todo si no que debe haber al menos un administrador o contador, las funciones asignadas a cada trabajador, el estilo de liderazgo que emplea la dirección y la comunicación entre los trabajadores y la directora, el control administrativo se lleva de la siguiente manera;

- se elabora un POA (plan operativo anual), los noviembre de cada año, en el contiene los planes, objetivos y actividades para el año entrante, para

su elaboración participan la directora con la subdirectora.

- Este plan una vez elaborado se envía al MINED de Bilwi, los cuales lo reenvían al MINED Central de la ciudad de Managua, para su posterior aprobación, el cual es devuelto en tres meses es decir, los 15 de Enero antes de comenzar con las actividades.
- Al recibir este plan viene adjunta con el presupuesto correspondiente a ese plan de acuerdo al costo de cada actividad conforme rubro y subrubro.
- Para ejecutar las actividades nos basamos en el plan conforme fecha y objetivo para cada mes y de acuerdo a éste solicitamos anticipadamente por escrito la cantidad que necesitamos al MINED de Bilwi con copia a la sede central de Managua para ejecutar la actividad.
- cada tres meses se justifica la cantidad que nos desembolsaron para que así no haya atrasos con los desembolsos siguientes.

Para llevar una buena rendición los señores de Managua vienen a ayudarnos, indicándonos lo que debemos hacer y revisando cada cosa, cada factura, cada soporte para su posterior entrega de informe trimestral.

Con relación al control de los procedimientos financieros de la escuela los entrevistados contestaron; que solo la directora esta a cargo de eso, y que para el mayor control del fondo asignado llevamos a cabo **registros de libro diario**, donde el cual contiene la fecha, el concepto, el monto, si es salida o entrada (ingresos o egresos), el beneficiario, el numero de cheque, el encargado de registro firma a diario después de registrar cada actividad, además cuando se hace la compra de materiales (del cual se encarga la directora, el bodeguero) los dos señores que vienen de Managua nos exige que la factura debe contener los siguientes datos:

- Fecha
- Cantidad
- Descripción

- Precio unitario
- Precio total
- Firma
- Sello del vendedor
- Además la factura debe contener el número de RUC del puesto o tienda, factura prenumerada.
- Firmas del recibido y entregado respectivamente.

Además en la dirección se mantiene talonarios de recibos prenumerados del 001-100, con el logotipo del gobierno de Nicaragua y del MINED en el lado izquierdo, donde específicamente dice: recibo de gastos menores, además contiene el monto pagado en letras y número, el concepto del pago realizado, firma y cedula del recibido por, entregado por, autorizado por. Pero este recibo se ocupaba solo en los años anteriores desde el año 2007 ya no se ocupa esos talonarios, por que ya no hay fondo para transporte del traslado del personal de la dirección, solo se cuenta con fondo para otras actividades conforme el presupuesto, para llevar a cabo alguna actividad la directora retira el monto que corresponde a esa actividad de acuerdo al presupuesto que mandan de la sede central, lo retira del banco, luego se lo entrega al encargado de ejecutar la actividad.

En cuanto al control de los materiales y alimentos que ingresan en la bodega, los entrevistados contestaron: para el control de los materiales que ingresan los cuales son;

- zapatos
- uniformes
- útiles escolares
- alimentación; granos básicos para la cocina del internado.

Los alumnos solicitan al representante de estudiantes sus necesidades, de manera que el representante estudiantil le comunica a la directora a través de una notita, donde se detalla la descripción del material, la cantidad de los alumnos que lo solicitan, si son alumnos internos o externos, la sección, el grado que estudia y el nombre del alumno, luego el representante de estudiantes lo lleva a la

directora para su autorización, después lo lleva al bodeguero para su entrega final, guardando la nota en su respectivo archivo para entregarlo a la dirección al cabo de un mes, para el control de los granos básicos el encargado de la cocina, solicita a la directora cada lunes los alimentos que utilizarán durante los 8 días de la semana, esta solicitud lo hace de manera verbal, la directora en una nota pone la descripción y la cantidad de cada producto para pasarle al bodeguero el cual lo pasa y lo entrega al encargado de la cocina, yo no manejo ninguna tarjeta Kardex, ni nada parecido, solo utilizo dos cuadernos donde anoto en uno solo las egresos y en el otro solo los ingresos, en estos cuadernos contiene los siguientes aspectos;

Salida:

- fecha
- cantidad
- descripción
- solicitado por
- autorizado por
- recibido por
- hora de entrega o salida.

Entrada:

- fecha
- cantidad
- descripción
- entregado por
- recibido por

Estos cuadernos los entrego a la dirección cada vez que están por terminar los materiales para que la directora haga el inventario, ella por su cuenta solo hace la solicitud de los materiales que se necesitan anticipadamente.

La evaluación de las actividades con relación a las normativas que rige la Contraloría General de la República los entrevistados contestaron: que no sabían y que los que vienen de la sede central realizan estas comparaciones pero aquí en la dirección no.

En cuanto a la implementación de las normativas en esta dirección con la derivación de las normativas gubernamentales, los entrevistados reflejarón: que no saben ya que esto solo lo aplican los que vienen de la sede central y que ellos no tenían esas normativas a mano lo poco que conocen es lo que les han explicado los señores que vienen de la sede Central, por lo que creen

que los de Managua tienen conocimientos sobre eso, por que trabajan en lo que es el control interno.

Con relación a la implementación de las normativas en la dirección de esta escuela, los participantes del grupo focal expresaron que si, por que las actividades que se realizan en el centro esta regida bajo las normativas que establece el MINED para las escuelas normales, algunos dijeron que no sabían, y otros dijeron que desconocen totalmente si existe o no un reglamento o normativa de control interno.

Con respecto al buen control interno en la dirección de esta escuela los participantes del grupo focal expresaron que; control no puede decirse que existe, por que en este centro de trabajo no es control lo que más debe de haber, si no comunicación y eso es lo que carecemos aquí en este centro, otros dijeron que no por que todos los que laboramos desconocemos totalmente las normas de control interno administrativo y financiero que rigen las instituciones públicas y en especial el centro donde laboramos, y otros respondieron que para que exista un buen control debemos conocer primero la normativa y luego seguirla pero esto es algo que desconozco si existe o no, la mayoría respondieron que no saben y desconocen totalmente.

Con relación a la consideración de mejorar el control interno en esta escuela los participantes del grupo focal expresaron que esta es una escuela formadora de jóvenes por lo tanto debe de dar el ejemplo que es una escuela del estado por lo tanto debe emplear todas las normativas del gobierno que rige para el control interno, la verdad es que creo que en todos los centros o instituciones existen debilidades pero son superadas con el esfuerzo de todos, por lo que se debe mejorar el control interno y por ende la comunicación, si, por que como funcionarios debemos conocer las normativas y eso es algo que todos los involucrados con esta escuela tenemos derecho a tener el conocimiento de cada actividad a

realizarse en mi opinión considero que si debería de mejorar el control en la escuela partiendo desde el punto de vista pedagógico y metodológico ya que hay docentes por especialidad e imparten clases que no están acorde a su perfil, entonces es desde este punto que se debe de mejorar y terminar por el buen funcionamiento de la dirección en todos sus aspectos, algunos contestaron que si se debía mejorar el control interno y para esto se debe partir primero con una capacitación administrativa y de estudio para la elaboración de las normativas, y si existe pues se debe realizar una capacitación para analizar esa normativa para ser puesta en práctica, además de esto creo que se debe concientizar a los trabajadores sobre la importancia de poner en práctica esas normativas de control interno para el éxito de dicha institución y así mejorar el servicio en todos sus aspectos.

Anexo nº 6.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCUELA NORMAL GRAN DUCADO DE LUXEMBURGO.

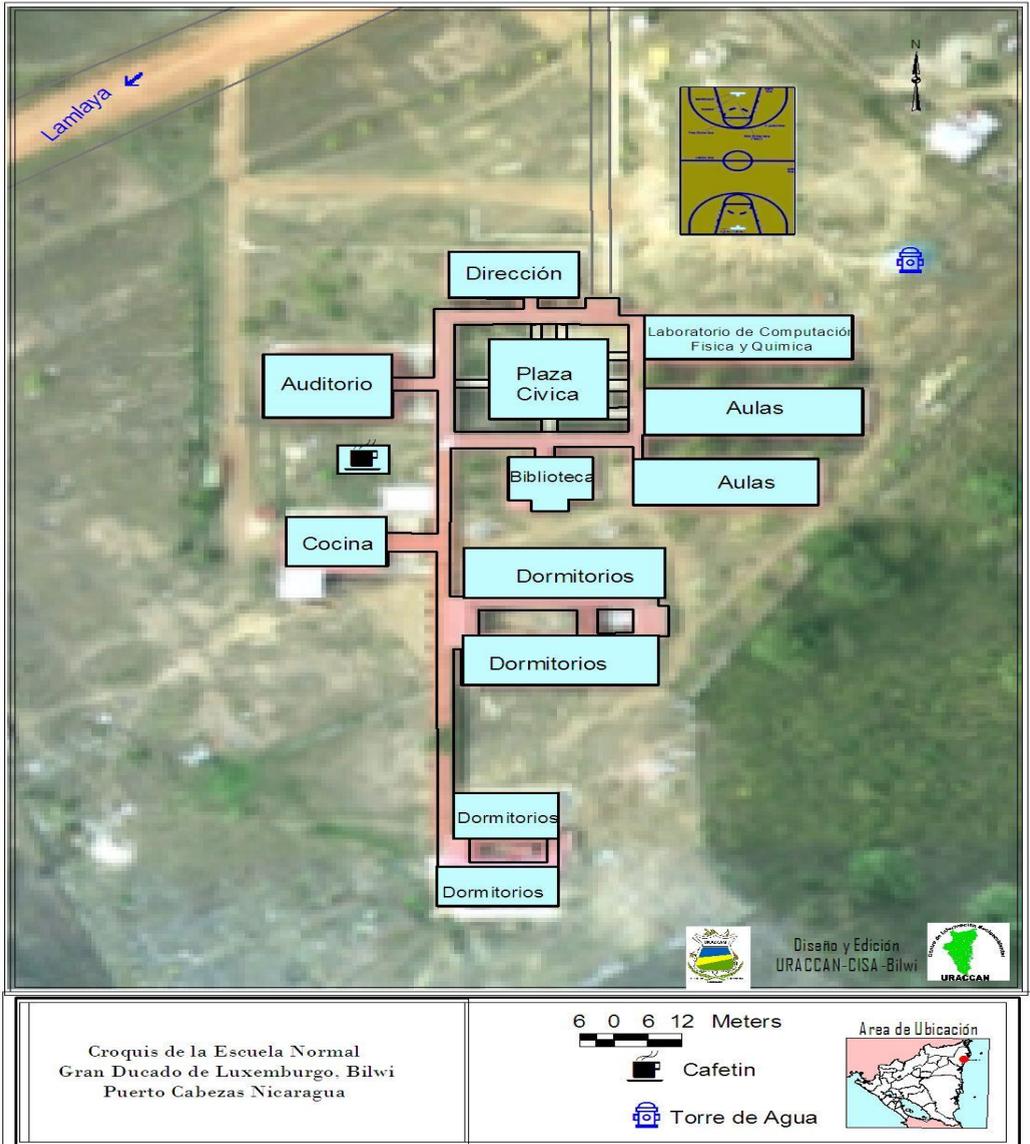
MISIÓN.

La misión de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo de la Costa Caribe Nicaragüense es formar científica, pedagógica, social, política y culturalmente a los docentes de primaria en la educación intercultural bilingüe de manera que corresponda a los fortalecimiento del Sistema Autónomo Regional (SEAR).

VISIÓN.

La/os docentes en las escuelas Normales poseen una sólida formación científica, técnica, pedagógica y humanista que le permite ser sujetos de cambio comprometidos con el fortalecimiento del proceso de Autonomía, la práctica de la interculturalidad, la equidad social y equidad de género que contribuya a la paz y al proceso de unidad nacional en armonía con el medio ambiente y marco del Sistema Autónomo Regional (SEAR).

Croquis de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo, Bilwi.



Croquis de la Escuela Normal
Gran Ducado de Luxemburgo, Bilwi
Puerto Cabezas Nicaragua

6 0 6 12 Meters



Cafetin



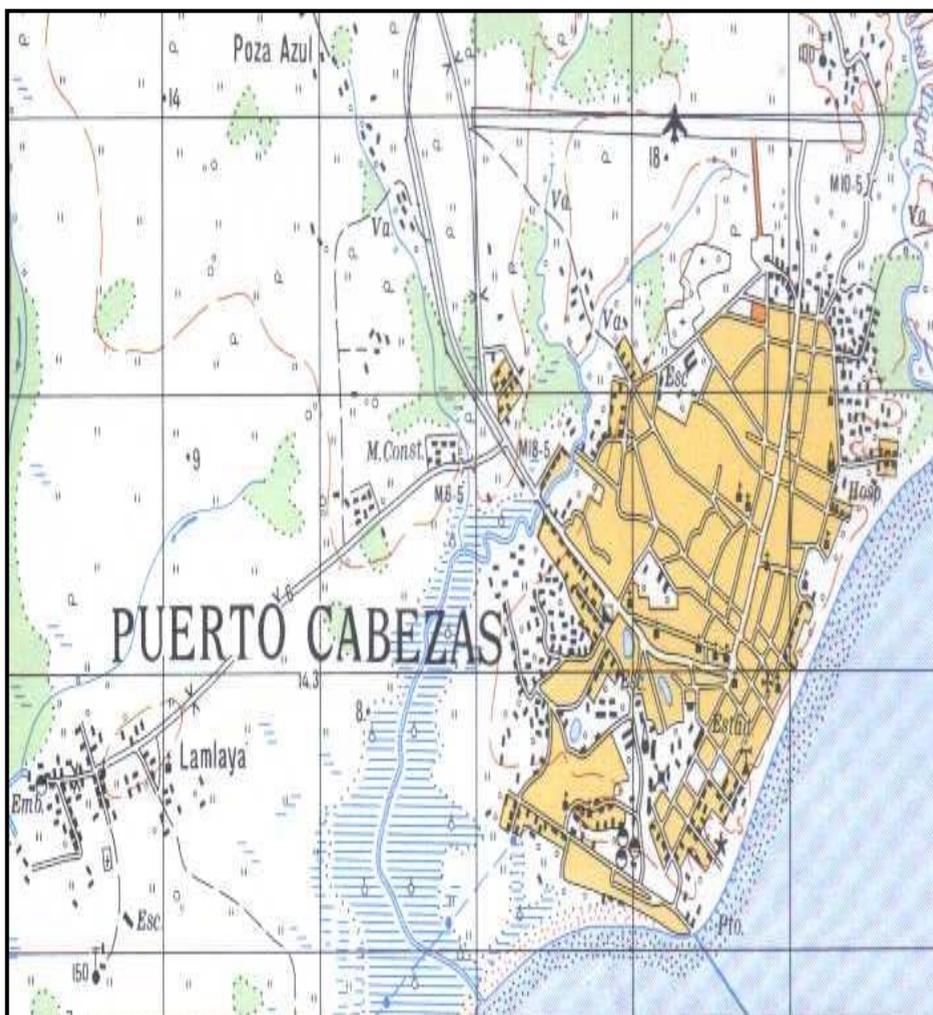
Torre de Agua

Área de Ubicación



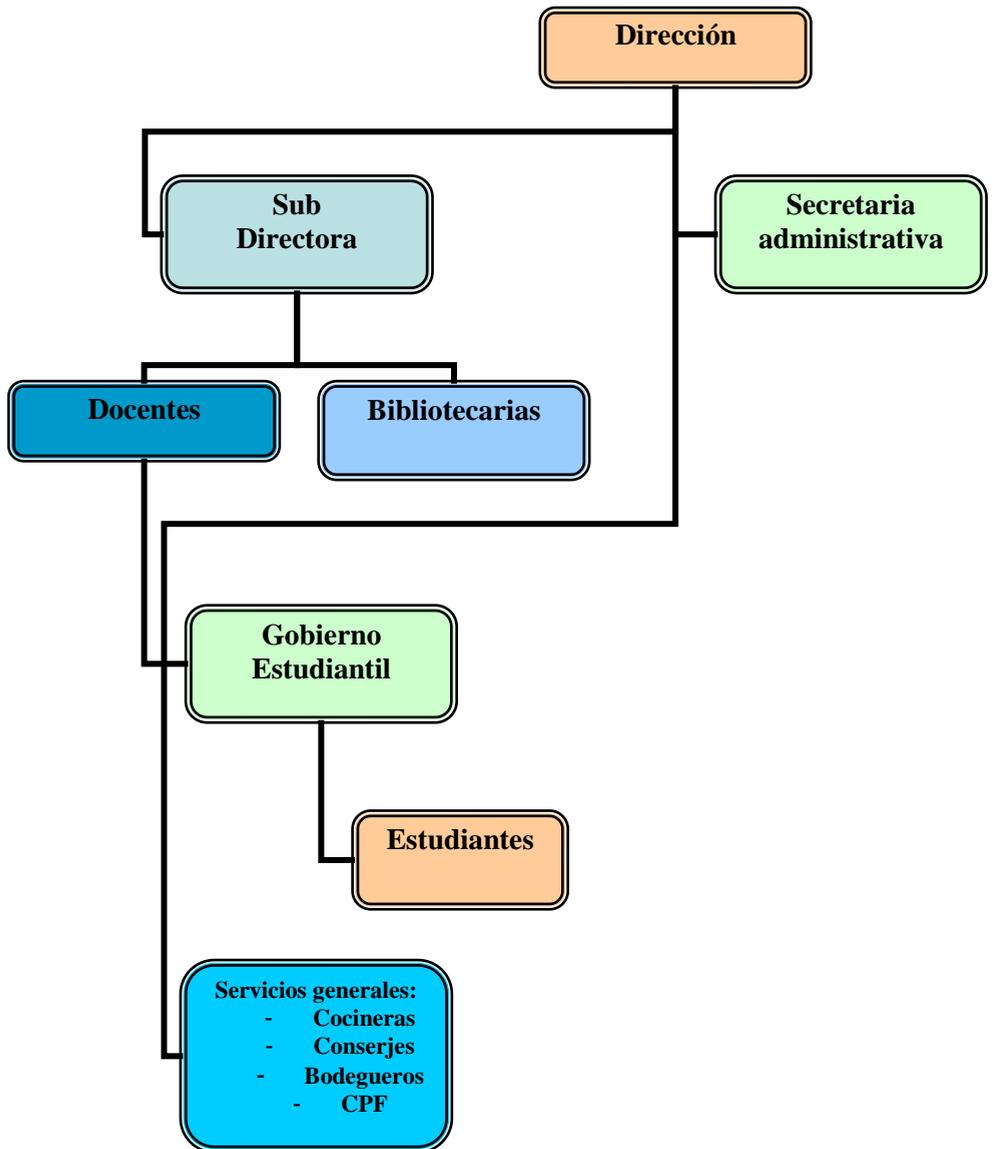
Anexo nº 8

Mapa de Puerto Cabezas.



Anexo N° 9.

Organigrama de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.



Anexo Nº 10.

Fotos de investigadoras realizando entrevistas a funcionarios de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.



Estructura física de la escuela Normal Gran Ducado de Luxemburgo.