



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO
EN LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL
INSTITUTO DE LA PROPIEDAD**

**SUSTENTADO POR:
JOHAN ENRIQUE ALVARADO GÓMEZ
GUSTAVO ADOLFO MORENO ORDOÑEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.
JULIO, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO
EN LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL
INSTITUTO DE LA PROPIEDAD**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
EMILIO AGUIRRE**

MIEMBROS DE LA TERNA:

WENDY CHÁVEZ

JUAN SOLANO

VIRGILIO PAREDES

DEDICATORIA

Johan Enrique Alvarado Gómez

A la más especial de todas, a usted mí querida madre Nubia Gómez Lanza por apoyarme siempre, por motivarme a hacer realidad este nuevo reto alcanzado, culminar mis estudios de Postgrado, a mi querido hijo Diego Alvarado por ser mi inspiración y a Dios por haberme mantenido con salud y fortaleza.

Gustavo Adolfo Moreno Ordoñez

A Dios por darme la oportunidad de culminar y a mis padres por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Johan Enrique Alvarado Gómez

A mí estimada Catedrática de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) la Lic. Ingrid Villela, por sus invaluable enseñanzas y experiencia transmitidas.

Gustavo Adolfo Moreno Ordoñez

A mi padre Gustavo Moreno y a mi madre Diana Ordoñez por apoyarme siempre en todos mis proyectos.

A nuestros Compañeros, Alexis Maldonado y Sheila Maldonado por compartir con ustedes esta experiencia de realizar nuestros estudios de Postgrado.

Gracias por todo.

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA DIRECCIÓN
GENERAL ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

AUTOR: Gustavo Adolfo Moreno Ordoñez
Johan Enrique Alvarado Gómez

Resumen

El estudio que se realizó tiene su origen en la detección de una deficiencia en los procesos de control interno en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, ya que estos se encuentran con un bajo cumplimiento en la mayoría de sus componentes, generando que las actividades de control interno dentro de la Dirección General Administrativa sean limitadas y en consecuencia su impacto dentro de los procesos realizados por la dirección son mínimos, imposibilitando que sea eficiente, eficaz y transparente. La elaboración de la investigación consideró un enfoque de investigación cualitativo y los instrumentos aplicados consistieron en entrevistas y una herramienta de valoración del control interno aplicadas a los participantes a nivel Gerencial y Directivo para conocer el nivel de control interno de las distintas dependencias que componen la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad. Entre los resultados más sobresalientes se encontró que no existe un sistema de control interno formalmente establecido que tome en cuenta los cinco componentes del control interno conforme al informe COSO. Finalmente como valor agregado en esta investigación se presenta en la sección de aplicabilidad una Herramienta de Valoración de Control Interno, que fue utilizada en esta investigación para establecer inicialmente la valoración del control interno actual y que se espera pueda ser aplicada periódicamente por la dirección para evaluar en forma comparativa su progreso en este tema, y un Manual de Procedimientos Administrativos con el objetivo de que sirva de apoyo para la implementación formal de los controles internos.

Palabras claves: Bajo cumplimiento, implementación, impacto, procesos, actividades de control interno.



GRADUATE SCHOOL

OPTIMIZATION OF INTERNAL CONTROL PROCESSES IN THE GENERAL ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE PROPERTY INSTITUTE

AUTOR: Gustavo Adolfo Moreno Ordoñez
Johan Enrique Alvarado Gómez

ABSTRACT

The study that was carried out has its origin in the detection of a deficiency in the internal control processes in the General Administrative Office of the Property Institute, considering that these processes are poor in their compliance of most of its components, which it generates basic limitations in the current internal control activities within the General Administrative Office and therefore its impact in the processes managed is minimal, making it impossible to be efficient, effective and transparent. The development of the investigation considered a qualitative research approach in which the instruments applied consisted of interviews and a tool for assessing internal control which was applied to participants of Management and Board level with the purpose to understand the actual level of internal control of each of the individual units that compose the General Administrative Direction of the Property Institute. Among the most significant results it was found the lack of a formal well established system of internal control that takes into account the five components of internal control based on the COSO report. Finally as an added value in this research is presented in the applicability section an Assessment Tool for Internal Control, which was used in this research to initially establish the current internal control assessment and is expected to be applied periodically by management to evaluate and determine its progress in this area, also is presented an Administrative Procedures Manual in order to provide background support for the formal implementation of internal controls.

Keywords: Poor compliance, implementation, impacts, processes, internal control activities.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 HISTÓRICOS.....	2
1.2.2 MODERNOS.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	7
1.6 JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD.....	13
2.1.1. DESCRIPCION DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD	13
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	16
2.1.4 DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	18
2.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS	20
2.3 CONTROL INTERNO.....	23
2.3.1 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO	23
2.3.2 DESCRIPCIÓN GENERAL.....	24
2.3.3 CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO.....	25
2.3.3.1 Control Interno Administrativo	25

2.3.3.2 Control interno contable	25
2.3.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	25
2.3.5 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	26
2.3.6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO	26
2.3.7 CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA	27
2.3.8 LIMITACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	28
2.4 MARCO DE CONTROL INTERNO: COSO	29
2.4.1 ORIGEN DEL INFORME COSO	29
2.4.1.1 Antecedentes	29
2.4.2 MARCO DE CONTROL INTERNO: COSO	30
2.4.2.1 Definición del Control Interno de Acuerdo al Informe COSO	30
2.4.3 OBJETIVO DEL INFORME COSO	30
2.4.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	30
2.4.4.1 Ambiente de Control	31
2.4.4.2 Evaluación de Riesgo	32
2.4.4.3 Actividades de Control	33
2.4.4.4 Comunicación e Información.....	33
2.4.4.5 Monitoreo	34
2.5 APLICACIONES DEL CONTROL INTERNO: MODELO COSO	34
2.5.1 EN EL SECTOR PRIVADO	34
2.5.2 EN EL SECTOR PÚBLICO	34
2.5.3 A NIVEL MUNDIAL	35
2.5.4 A NIVEL LATINOAMERICANO	35
2.5.5 EN HONDURAS	36
2.6 LEGISLACIÓN APLICABLE AL CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN HONDURAS	36
2.6.1 LEY GENERAL DE ONADICI.....	36

2.6.2 TRIBUNAL SUPERIOR DE CUENTAS “MARCO RECTOR DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS PUBLICOS” (ACUERDO ADMINISTRATIVO TSC N°001/2009)	41
2.6.3 VISIÓN DE PAÍS 2010-2038 Y PLAN DE NACIÓN 2010-2022.....	42
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2.1 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2.2 POBLACIÓN	48
3.2.3 MUESTRA	48
3.3 INSTRUMENTOS APLICADOS	49
CAPÍTULO IV.RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “AMBIENTE DE CONTROL”	52
4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS”.....	55
4.3 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “ACTIVIDADES DE CONTROL”	58
4.4 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”	61
4.5 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “MONITOREO”	63
4.6 VARIABLE DEPENDIENTE DE PRIMER NIVEL “CONTROL INTERNO”	66
4.7 RESPUESTA A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	68
4.4 CONCLUSIONES	71
4.5 RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO V. APLICABILIDAD	73
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS.....	127
ÍNDICE DE FIGURAS	128

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la necesidad que tienen las diferentes dependencias de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad de optimizar los procesos de control interno con la finalidad de ser eficientes, eficaces y transparentes en las distintas actividades que se realizan.

Con este estudio se pretende proponer una mejora para lograr optimizar los procesos de control interno, a fin de apoyar el logro de los objetivos y metas establecidas por la Institución y de esta manera poder también cumplir con las metas de transparencia enmarcada en el Plan de Nación y Visión de País.

También se pretende conocer los elementos que impiden la correcta implementación del control interno, así como la importancia que tiene el desarrollar estos controles en las actividades de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.

El presente documento está compuesto por cinco capítulos, en el que cada uno de ellos contiene las bases fundamentales para el desarrollo de la investigación, comenzando con el Capítulo I. Planteamiento de la Investigación, donde se establece de manera puntual el problema que da origen al análisis, los objetivos del estudio, las variables de investigación y la justificación.

El Capítulo II. Marco Teórico plantea seis líneas principales que dan paso a conocer los conceptos y definiciones básicas del tema, así como el origen, clasificación, modelos y estructura que conlleva el control interno así como ejemplos en el sector privado y público y su implementación a nivel mundial, latinoamericano y local.

En el Capítulo III. Metodología de la Investigación se describe el enfoque utilizado en el estudio, el diseño de la investigación y los instrumentos utilizados para la recolección de información.

El Capítulo IV. Resultados y Análisis refleja la información recolectada y el análisis efectuado sobre la misma, considerando el estudio de las variables dependientes con los escenarios tanto positivos como negativos, y respondiendo las preguntas de investigación y a su vez logrando los objetivos del estudio, brindando las conclusiones y recomendaciones del caso.

Finalmente en el Capítulo V. Aplicabilidad se propone la implementación de una Herramienta de Valoración del Control Interno para conocer periódicamente el nivel de control interno dentro de la Dirección General Administrativa y también se propone la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos de la Dirección General Administrativa con el objetivo de que sirva de apoyo para la implementación formal de los controles internos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 HISTÓRICOS

El Instituto de la Propiedad (IP) se creó en el año 2004 como un ente desconcentrado de la Presidencia de la República. Tiene Personalidad Jurídica y patrimonio propio, funciona con independencia técnica, administrativa y financiera. Fue creado para administrar la información territorial así como para otorgar, garantizar y mantener la seguridad jurídica a los titulares de derechos constituidos sobre bienes materiales e inmateriales mediante la aplicación de la Constitución de la República y demás leyes de la nación.

El IP ejerce sus funciones en todo el territorio nacional. Tiene su domicilio en la Capital de la República pudiendo establecer dependencias y centros asociados en los lugares que se estimen convenientes.

Para su normal funcionamiento el Instituto de la Propiedad está constituido, a grandes rasgos, por cinco Direcciones Generales, estas son: La Dirección General de Catastro y Geografía (DGCG), la Dirección General de Regularización Predial (DGRP), la Dirección General de Registro de la Propiedad (DGR), la Dirección General de Propiedad Intelectual (DGPI) y la Dirección General Administrativa (DGA). También cuenta con tres Unidades

de Staff que son: La Superintendencia de Recursos (SR), la Inspectoría General de Recursos (IG) y la Unidad de Auditoría Interna (UAI).

La organización de la Dirección General Administrativa fue estructurada en forma funcional y jerárquica, de tal forma que responda a la distribución de las funciones y a la ejecución secuencial de los procesos, esta Dirección está compuesta por la Sub Gerencia de Presupuesto, la Sub Gerencia de Contabilidad, la Sub Gerencia de Recursos Humanos, la Sub Gerencia de Servicios Generales, la Unidad de Compras y Suministros y la Unidad de Bienes Nacionales.

1.2.2 MODERNOS

En el transcurso de los años de existencia de la Institución, algunos de los procesos administrativos se han implantado en manuales, mismos que en la actualidad no son conocidos por todos los miembros de cada dependencia, por ser considerados por los jefes inmediatos superiores como incompletos e ineficientes para la realización efectiva de las actividades vigentes de cada unidad, por lo que poco a poco cada jefe ha ido modificando los procesos y los controles internos de los mismos con el paso del tiempo, pero estos nuevos procesos no se encuentran formalmente establecidos en manuales de procedimientos para que todos los miembros del IP tengan acceso a la información.

Recientemente la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI), ha emitido las Guías del Control Interno Institucional (CII) sobre la base de las disposiciones contenidas en el “Marco Rector del Control Interno Institucional del Sector Público” emitidas por el Tribunal Superior de Cuentas, estas guías contribuyen a facilitar el diseño e implementación de los controles internos institucionales requeridos para un adecuado uso y manejo de los recursos públicos, las que deben ser aplicadas en las diferentes instituciones Centralizadas, Descentralizadas, Desconcentradas, Autónomas y Semi Autónomas del Estado de Honduras y todos los sujetos pasivos de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas. Con su implementación se pretende minimizar los riesgos, actuar con transparencia y controlar los actos de corrupción.

Es por ello que la ONADICI le está exigiendo al Instituto de la Propiedad la implementación del Control Interno a través de estas Guías y para lograrlo se debe establecer un Manual de Procesos Administrativos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las instituciones gubernamentales en Honduras en general muestran deficiencias en cuanto a la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el uso de los recursos públicos, esto es evidenciado por el alto grado de insatisfacción de los usuarios de los servicios gubernamentales y por las calificaciones internacionales en cuanto a transparencia y eficiencia, a pesar de que este tema es ya cotidiano e inherente a las instituciones burocráticas del país.

Sin embargo, este tema toma vigencia actual y mayor importancia a partir de la aprobación en el año dos mil diez de la ley Plan de Nación y Visión de País la cual establece en su objetivo número cuatro que se espera alcanzar una estructura gubernamental moderna que evoque como pilares fundamentales de sus operaciones los principios de la eficiencia, la eficacia y el uso transparente de los recursos, con esto, se pretende disminuir los niveles de corrupción y que el estado cumpla con su función principal de estar al servicio de las personas naturales o jurídicas.

Recientemente la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) fue creada como una dependencia directa del poder ejecutivo con el objetivo de implementar herramientas modernas de administración, es por esta razón que dicha oficina ha emitido las Guías del Control Interno Institucional (CII) sobre la base de las disposiciones contenidas en el “Marco Rector del Control Interno Institucional del Sector Público” emitidas por el Tribunal Superior de Cuentas, estas guías contribuyen a facilitar el diseño e implementación de los controles internos institucionales requeridos para un adecuado uso y manejo de los recursos públicos, las que deben ser aplicadas en las diferentes instituciones Centralizadas, Descentralizadas, Desconcentradas, Autónomas y Semi Autónomas del Estado de Honduras y todos los sujetos pasivos de la Ley Orgánica

del Tribunal Superior de Cuentas. Con su implementación se pretende alcanzar una Administración por Riesgo, concepto moderno que busca minimizar los riesgos que pudieran limitar la capacidad institucional de cumplir con sus objetivos y promueve las operaciones con transparencia y control de los actos de corrupción.

Por todo lo expuesto se estableció que la Dirección General Administrativa debido a su relación estrecha con todas las demás Direcciones puesto que es esta la encargada de elaborar y ejecutar los presupuestos de toda la institución, será el objeto de estudio inicial con la intención de que posteriormente sean aplicados los mismos conceptos posteriormente a las demás Direcciones. Las dependencias de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad no cuentan con manuales de procedimientos debidamente establecidos y aprobados por la máxima autoridad, que permitan tener un Control Interno efectivo sobre cada una de las actividades que se desarrollan en esa Dirección.

Las actividades administrativas tienen efecto directo en la gestión de toda la Institución, por lo tanto existe la necesidad de implementar un Control Interno para lograr ser efectivos y eficientes en las operaciones, cumplir con las leyes y reglamentos vigentes y lograr obtener informes confiables para la toma de decisiones a lo interno de la Institución, así como para terceros.

1.3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiencias en la aplicación del Control Interno en las actividades administrativas del Instituto de la Propiedad.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cómo se pueden optimizar la eficiencia de los procesos de control interno en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?
- 2) ¿Qué elementos afectan directamente la implementación de un control interno dentro de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?

- 3) ¿Por qué es importante la aplicación de controles internos en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?
- 4) ¿Cuáles son las alternativas que pueden considerarse para la optimización de los procesos de control interno en La Dirección General Administrativa de la institución?
- 5) ¿Cuál es la mejor alternativa a implementar en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a optimizar la eficiencia de los procesos de control interno en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, mediante un manual de procesos y una herramienta de valoración del control interno para mejorar las actividades administrativas.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Evaluar los procesos de control interno de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.
- B. Identificar los elementos que impiden a la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad implementar un control interno.
- C. Analizar los elementos identificados y la importancia de la implementación de controles internos para las actividades administrativas en el Instituto de la Propiedad.
- D. Definir alternativas de solución para la optimización de procesos de control interno de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.
- E. Proponer una herramienta para la valoración del nivel de control interno y un manual de procesos administrativos para mejorar las actividades administrativas.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables establecidas para el presente estudio tienen relación directa con el Informe COSO, por lo que las variables independientes de tercer nivel son los elementos que se presentan con el posible escenario positivo o negativo de cada uno de los cinco componentes del control interno, los componentes del control interno se encuentran como variables independientes en el segundo nivel y finalmente se encuentra la variable control interno la cual es afectada por todas las anteriores en el primer nivel como variable dependiente, por lo que para efectos del presente estudio se les puede llamar de las siguientes formas:

Variable Independiente = Variable de Tercer Nivel = Elemento

Variable Independiente de Segundo Nivel = Componente

Variable Dependiente de Primer Nivel = Control Interno



Figura 1. Variable dependiente de primer nivel "Control Interno"



Figura 2. Variable Independiente de segundo nivel "Ambiente de Control"



Figura 3. Variable Independiente de segundo nivel "Evaluación y Gestión de Riesgos"



Figura 4. Variable Independiente de segundo nivel "Actividades de Control"



Figura 5. Variable Independiente de segundo nivel "Información y Comunicación"



Figura 6. Variable Independiente de segundo nivel “Monitoreo”

1.6 JUSTIFICACIÓN

El Plan de Nación aprobado por el Gobierno de Honduras en el año 2010 consigna, en los objetivos nacionales de la Visión de País, la priorización de la transparencia y la maximización en la gestión de las finanzas públicas como un tema fundamental en la administración de las Instituciones de Gobierno, con el propósito de construir y consolidar un estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.

Por tal razón y como parte de una estrategia integral que busca construir e institucionalizar la transparencia, el Gobierno de la República de Honduras creó la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI), con el objetivo de sistematizar mecanismos efectivos de control interno en las instituciones gubernamentales, por lo cual, en la actualidad, esta nueva institución promueve y se encarga del desarrollo integral de la función del control interno, impulsando iniciativas de aplicaciones específicas.

La Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad concentra el manejo de los recursos humanos, patrimoniales y financieros de toda la institución, por lo que la aplicación de las herramientas del control interno en esta dependencia es de suma importancia, debido a la relevancia de sus funciones y su estrecha relación con el resto de las dependencias; actualmente existen manuales que establecen procedimientos obsoletos que limitan los procesos de control.

La relevancia que tienen estos aspectos en el desarrollo de la investigación es que permiten diagnosticar el nivel de control interno dentro de la Dirección General Administrativa y así mismo medir el impacto que el control interno bien establecido puede tener en las actividades de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, por lo tanto permite realizar una propuesta formal de mejora para la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.

La investigación permitirá establecer un punto de partida para la Dirección General Administrativa en su búsqueda de mejora continua por medio de herramientas que apoyen el control interno y ayuden a su personal a ser eficiente, efectivo y transparente en cada una de las actividades realizadas por la Dirección General Administrativa así como el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

La aplicabilidad de la investigación es inmediata debido a que por medio de la herramienta de valoración de control interno se lograra determinar el nivel real del control interno en la Dirección General Administrativa, y en un futuro al aplicar esta herramienta periódicamente se lograra medir y comparar el avance del cumplimiento del control interno dentro de la Dirección General Administrativa, como también la identificación de áreas de mejora dentro de la gestión de cada uno de los procesos.

Otro elemento importante de la aplicabilidad es que mediante un manual de procedimientos administrativos, se lograra la formalización y estandarización de procesos que sean ampliamente conocidos por todo el personal lo que lograra el manejo transparente de los recursos institucionales, la identificación, valoración y respuesta a los riesgos así como determinara de manera detallada cada una de las actividades, el personal responsable de esas actividades, los productos intermedios o finales y la

finalidad que conlleva cada actividad, esto servirá de manera inmediata para que el personal de la Dirección General Administrativa pueda realizar actividades de control que ayuden a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y los enmarcados en el Plan de Nación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

El Instituto de la Propiedad (IP) se creó como un ente descentralizado de la Presidencia de la República. Tiene Personalidad Jurídica y patrimonio propio, funcionando con independencia técnica, administrativa y financiera. Creada para administrar la información territorial así como para otorgar, garantizar y mantener la seguridad jurídica a los titulares de derechos constituidos sobre bienes materiales e inmateriales mediante la aplicación de la Constitución de la República y demás leyes de la nación.

Ejerce sus funciones en todo el territorio nacional y tiene su domicilio en la capital de la República pudiendo establecer dependencias y centros asociados en los lugares que estime conveniente. (Instituto de la Propiedad, 2011)

Misión

Aplicar la Ley de Propiedad para fortalecer y otorgar seguridad jurídica a los titulares de la propiedad, emitiendo y supervisando el uso de la normativa apropiada en todo el territorio nacional en forma permanente, expedita, efectiva, transparente y equitativa; desarrollando y generando la información espacial estratégica con los atributos necesarios para crear e implementar políticas públicas de Estado a la altura de los más altos intereses del pueblo hondureño.

Visión

Ser una institución a nivel gubernamental reconocida por su apego a la ley, guiados por principios y valores con independencia técnica, administrativa y financiera, auto sostenible, cuyas unidades componentes funcionen articulada y armónicamente para ofrecer servicios integrales que den respuestas a las necesidades registrales, catastrales y cartográfica, actuales y futuras de la nación hondureña generando información estratégica que permita incorporar adecuadamente los bienes económicos y demás

atributos especiales a los procesos productivos fortaleciendo la economía, la democracia y gobernabilidad. (Instituto de la Propiedad, 2010)

Objetivos

- 1) Integrar el sistema de derechos de propiedad.
- 2) Producir la información básica especial para la implementación de las políticas públicas.
- 3) Implementar los estándares cartográficos necesarios para la presentación adecuada del territorio nacional.
- 4) Contribuir al desarrollo del sistema financiero.
- 5) Consolidar la estructura funcional del IP acoplar y articular sus componentes y hacer eficientes sus procesos alineados con la misión y la visión.
- 6) Optimizar la organización de nuestros recursos, basados en:
 - a) Recursos, procesos y sistemas adecuados
 - b) Estructura orgánica orientada a la misión y la visión
- 7) Garantizar la seguridad jurídica y la justa solución de los conflictos relativos a la propiedad.
- 8) Implementar un sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua, apoyado en la capacitación permanente del personal.
- 9) Realizar el proceso de regulación predial en forma continua en todo el territorio nacional.
- 10) Alcanzar auto – sostenibilidad financiera. (Cerrato, 2007)

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Funciones Básicas de una Organización Pública

Toda institución pública debe cumplir con cinco funciones básicas: la primera es la de producción. Una segunda función es la de relación con el entorno, hacia donde se dirige la producción generada, la cual, como en toda institución de gobierno, debe estar orientada hacia la gente; el objetivo de la producción del gobierno no es él en sí mismo, es la gente ubicada en el entorno y a la cual se le deben satisfacer las necesidades que ella demanda.

La tercera función es la de finanzas públicas y presupuesto público. Para producir o generar los productos que van a la comunidad, la institución de gobierno necesita recursos y esos recursos están reflejados en el presupuesto público, es decir, los ingresos propios y no propios de la institución, y la forma como se van a gastar, como se van a invertir, tratando de lograr los mejores niveles de eficiencia y economía del gasto.

La cuarta función es la organización y el capital humano. La institución pública requiere, para funcionar y producir, de una estructura organizacional y de un grupo de personas, es decir, funcionarios, empleados, obreros públicos, los cuales constituyen la palanca para cumplir la misión y visión de esa institución que, entre otros objetivos a cumplir, debe producir para la población, su gran razón de ser.

La quinta función, encargada de gerenciar las cuatro funciones anteriores, es la denominada gerencia estratégica. Su objetivo es lograr que la producción, la relación con el entorno, las finanzas públicas y el presupuesto público, así como la organización y el capital humano, alcancen su cometido. La gerencia estratégica está constituida por la alta dirección de la institución y está encargada de los procesos de dirección, planificación estratégica y gestión, con los cuales debe contar la organización. (Zambrano, 2006)

El Instituto de la Propiedad, cuenta para cumplir con las cinco funciones básicas de una organización gubernamental con las siguientes Direcciones Generales y Unidades de Apoyo:

- Dirección General de Registro (DGR)
- Dirección General de Catastro y Geografía (DGCG)
- Dirección General de Regularización Predial (DGRP)
- Dirección General de Propiedad Intelectual (DGPI)
- Dirección General Administrativa (DGA)
- Auditoría Interna (UAI)
- Superintendencia de Recursos (SR)
- Inspectoría General (IG) (Instituto de la Propiedad, 2011)

Estructura Organizacional del Instituto de la Propiedad

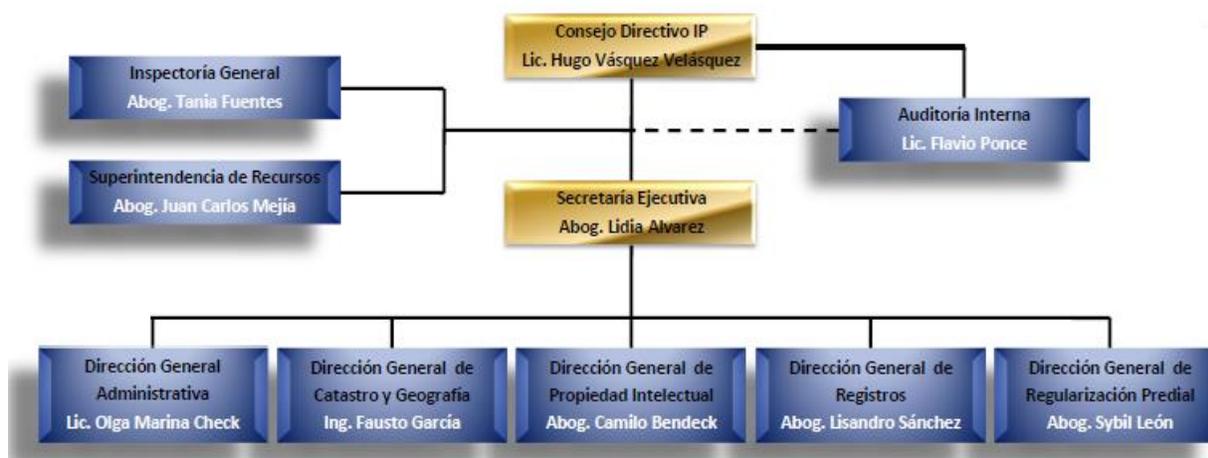


Figura 7. Estructura Organizacional del Instituto de la Propiedad

Fuente: Instituto de la Propiedad (2011)

2.1.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El Instituto de la Propiedad cuenta con las siguientes fuentes de Financiamiento para la Gerencia Central:

Tabla 1. Fuentes de Financiamiento del Instituto de la Propiedad

Fuentes de Financiamiento	
11	Tesoro Nacional
12	Recursos Propios
21	Crédito Externo
23	Apoyo Presupuestario

Fuente: SIAFI (2011)

El Presupuesto Vigente al 18 de noviembre del año 2011 para la Gerencia Central del Instituto de la Propiedad se encontraba distribuido entre las distintas fuentes de la siguiente forma:

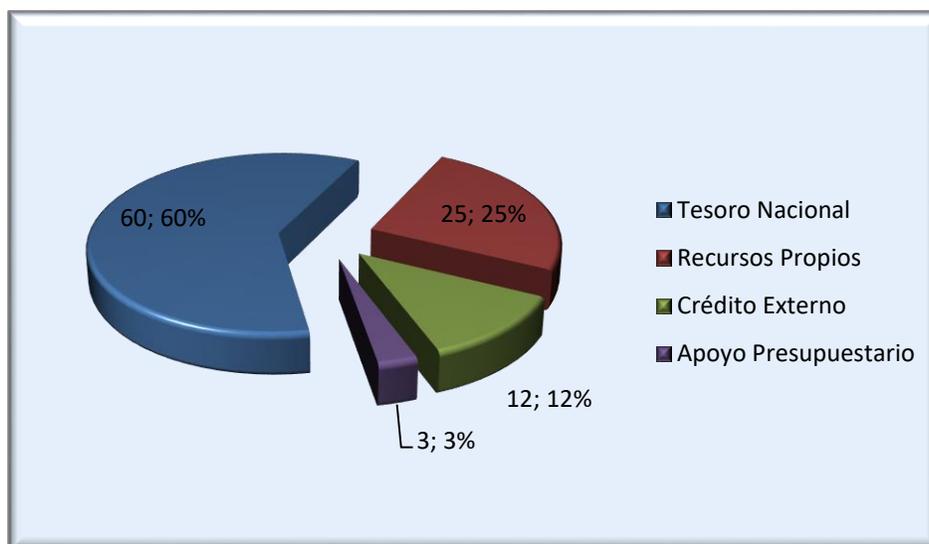


Figura 8. Presupuesto Vigente 2011 por Fuente de Financiamiento
Fuente: SIAFI (2011)

Al 18 de noviembre de 2011, el Instituto de la Propiedad contaba con la siguiente asignación presupuestaria por Programa:

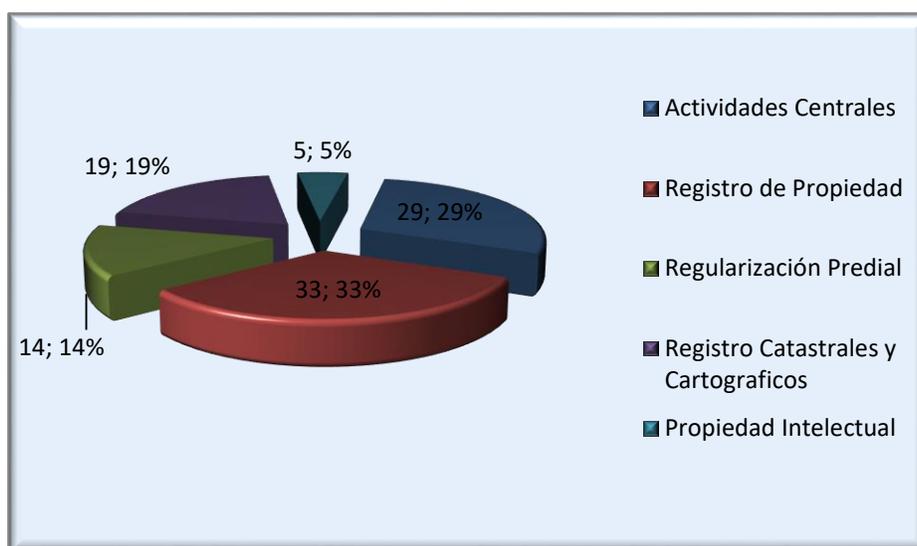


Figura 9. Presupuesto Vigente por Programa, Todas las Fuentes.
Fuente: SIAFI (2011)

2.1.4 DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA

El Instituto de la Propiedad tiene una unidad dependiente la cual es la Dirección General Administrativa y ésta a su vez cuenta con las Sub-Gerencia de Presupuesto, Sub-Gerencia de Recursos Humanos, Sub-Gerencia de Contabilidad, Sub-Gerencia de Servicios Generales, la Unidad de Compras y la Unidad de Bienes Nacionales.



Figura 10. Estructura Organizacional

Fuente: Instituto de la Propiedad (2011)

Sub- Gerencia de Presupuesto

La Sub-Gerencia de Presupuesto es la encargada de la formulación, elaboración y control del presupuesto del Instituto de la Propiedad, también es responsable del monitoreo y control administrativo de los recursos financieros, en una forma transparente y eficiente, de canalizar los recursos estrictamente para las direcciones, departamento o unidades y hacer que se cumpla con lo estipulado en los convenios, reglamentos, normas que regulan los fondos del estado u otro organismo internacional de financiamiento.

Cada una de las actividades desempeñadas en la Sub Gerencia de Presupuesto, están dirigidas a velar por una óptima administración de los recursos financieros de la institución de acuerdo a las políticas institucionales. Es sumamente importante mantener un registro de todas las transacciones que se ejecutan, en vista de la gran responsabilidad que recae sobre la administración de los Recursos Públicos y su respectiva rendición de cuentas. (Manual de Presupuesto, 2005)

Sub- Gerencia de Recursos Humanos

El principal objetivo de la Subgerencia de RRHH es mejorar la administración del Recurso Humano del Instituto de la propiedad. La Administración de Recursos Humanos consiste

en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. (Manual de Presupuesto, 2005)

Sub- Gerencia de Contabilidad

El propósito de la Contabilidad es registrar oportunamente todas las transacciones que afectan la situación financiera del IP, con el fin de proporcionar información útil, oportuna, completa, confiable, verificable y comprensible para apoyar la toma de decisiones y para cumplir con obligación que tienen todos los funcionarios que manejan fondos públicos o privados de rendir cuenta oportuna al interior de la entidad y a las entidades de control gubernamental y terceros interesados en su gestión. (Instituto de la Propiedad, 2011)

Sub- Gerencia de Servicios Generales

Su propósito es atender el mantenimiento general de las unidades de transporte así como el cuidado y mantenimiento de los edificios a nivel nacional, el aseo de las instalaciones administrativas y de atención al público y son responsables de contratar los servicios de seguridad. (Instituto de la Propiedad, 2011)

Unidad de Compras

Las actividades de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones tienen como propósito ejecutar la adquisiciones de bienes, contratación de servicios y de consultorías de acuerdo con los planes de los presupuestos aprobados, en forma oportuna, eficiente, transparente, de la mejor calidad y a los precios más favorables posibles, mediante la preparación del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) y el cumplimiento de la Ley de Contratación del Estado y su reglamento. (Instituto de la Propiedad, 2011)

Unidad de Bienes Nacionales

La Unidad de Bienes Nacionales tiene como tarea primordial el manejo de los inventarios físicos de los bienes, debe constantemente actualizar la base de datos de la ficha de bienes interna y externa.

Las actividades de dicha unidad se resumen a continuación:

1. Recibir y registrar los bienes
2. Asignar el uso de los bienes

3. Registrar cambios de custodios
4. Descargar uso de bienes internos
5. Efectuar inventarios físicos
6. Registrar cambios en estado de los bienes
7. Dar de baja institucional de bienes
8. Dar de baja a bienes por robo o pérdida (procedimiento establecido por la Contaduría General de la República)
9. Ingresar bienes al SIAFI (procedimiento establecido por la Contaduría General de la República). (Instituto de la Propiedad, 2011)

2.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

A continuación se hace una revisión de los conceptos básicos utilizados en la presente investigación:

AUDITORÍA

Revisión de las actividades de una organización y de las operaciones para asegurar que están siendo ejecutadas o están funcionando de acuerdo con los objetivos, el presupuesto, reglas y las normas. (INTOSAI, 2004)

AUDITORÍA INTERNA

Actividad de avalúo establecida dentro de una entidad como servicio para la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear cuan adecuados y efectivos son los procesos de control interno. (INTOSAI, 2004)

CONTROL

Cualquier acción tomada por la gerencia, el consejo y otras partes para gestionar el riesgo y aumentar las posibilidades que los objetivos y metas se alcancen. (ONADICI, 2010)

CORRUPCIÓN

Cualquier forma de utilización no ética de la autoridad pública para ventaja personal o privada. (INTOSAI, 2004)

DEFICIENCIA

Una falla percibida, potencial o real de control interno, o una oportunidad para fortalecer el control interno para dar mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad sean alcanzados. (COSO, 2002)

ECONOMÍA

Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible. (Fonseca Luna, 2007)

EFICACIA

Cumplimiento de los objetivos y metas programadas en un tiempo establecido. (Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, 2002)

EFICIENCIA

Relación idónea entre los bienes, servicios, u otros resultados producidos y los recursos utilizados para obtenerlos y su comparación con un estándar establecido. (Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, 2002)

ENTE

Una organización de cualquier tamaño establecida con un propósito particular. (INTOSAI, 2004)

EVALUACIÓN

Proceso que tiene por finalidad determinar el grado eficiencia y eficacia, con lo que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. (Medina, 2007)

MAPA DE RIESGO

Una mirada conjunta o matriz de los riesgos clave que enfrenta una entidad o una unidad que incluye el nivel de impacto (alto, medio, bajo) junto con la probabilidad que el evento ocurra (INTOSAI, 2004)

NOGECI (Normas Generales de Control Interno)

Normas aprobadas por el Tribunal Superior de Cuentas mediante acuerdo No.027/2003, las cuales incorporan aspectos esenciales de la conceptualización del Control Interno contenidas en el Informe COSO, de los cuales se derivan los estándares internacionales de control interno. (TSC, 2008)

OBJETIVOS

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad. (Medina, 2007)

ONADICI (Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno)

Ente estatal creado bajo Decreto Ejecutivo número PCM - 26- 2007, constituido como un organismo técnico especializado del Poder Ejecutivo, adscrito a la Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia, encargado del desarrollo integral de la Función de Control Interno Institucional y que funge como órgano del Sistema Nacional de Servicios Públicos (SINACORP) e informa jerárquicamente al Presidente de la Republica. (ONADICI, 2012)

POLÍTICA

Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. (Medina, 2007)

PROCEDIMIENTO

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. (Medina, 2007)

PROCESOS DE CONTROL

Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidos por los proceso de evaluación de riesgos. (ONADICI, 2010)

RIESGO

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de objetivos. (INTOSAI, 2004)

TRANSPARENCIA

Gestión clara, veraz y objetiva por medio de la ejecución y desarrollo de sistemas de control, fiscalización, probidad y ética, promoviendo la participación ciudadana. (Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, 2002)

TRIBUNAL SUPERIOR DE CUENTAS

Ente estatal creado bajo decreto No 10-2002-E con el objetivo de velar y monitorear el sistema de rendición de cuentas de los gestores de recursos públicos. (TSC, 2008)

SINACORP (Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos)

Son un conjunto de principios, preceptos, normas generales o rectoras y procedimientos de control externo y de normas generales, normas técnicas específicas, guías, instructivos, procedimientos y demás instrumentos de control interno establecidas por el Tribunal Superior de Cuentas, que regulan y actúan de manera interrelacionada coherente y coordinada. (TSC, 2005)

VALORACIÓN DE RIESGO

Significa estimar el significado de un riesgo y valorar la probabilidad de ocurrencia de este. (INTOSAI, 2004)

VISIÓN DE PAÍS

Imagen objetivo de las características sociales, políticas y económicas que el País deberá alcanzar, mediante la ejecución de los sucesivos planes de nación y planes de gobierno consistentes entre sí (VISIÓN DE PAÍS 2010-2038 Y PLAN DE NACIÓN 2010-2022, 2010).

2.3 CONTROL INTERNO

2.3.1 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO

El primer antecedente de control interno se ubica en el estudio “Verificación de Estados Financieros” divulgado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (su sigla en Inglés es, AICPA) en 1929.

En 1936, el AICPA desarrolló el primer acercamiento en torno al control interno, al señalar en el estudio Evaluación y Juicio del Auditor en Relación con el Control Interno Contable lo siguiente: “el termino verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos así como verificar la exactitud del registro en los libros contables.”

En esos años, el AICPA también emitió el pronunciamiento No. 1 Extensión del Procedimiento de Auditoría, precisando que es deber del auditor interno revisar el sistema de verificación interna y de control contable, al fijar el alcance de su examen. (Fonseca Luna, 2011)



Figura 11. Evolución del Control Interno

Fuente: Fonseca Luna, (2011)

2.3.2 DESCRIPCIÓN GENERAL

El control interno según Shuster(1992) es un sistema que comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión de las políticas administrativas prescritas.

Por lo tanto el control interno debe ser un proceso que sea efectuado en todos los niveles de la organización, para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. (Rivas Campos, 2009).

2.3.3 CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO

2.3.3.1 Control Interno Administrativo

El control interno administrativo está relacionado con las políticas y procedimientos que tienen que ver directamente con la eficiencia administrativa. (Rivas Campos, 2009).

De acuerdo con Shuster (1992) el control interno administrativo incluye, pero no está limitado a, el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de los intercambios. Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables.

Según Perdomo Moreno (2004) el control administrativo es utilizado por las empresas cuando los objetivos fundamentales son:

1. Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
2. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

2.3.3.2 Control interno contable

El control interno contable está relacionado con los métodos y procedimientos orientados a proteger los recursos de propiedad de la empresa y fomentar el registro y la seguridad de la información contable. (Rivas Campos, 2009)

2.3.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El control interno debe ser un proceso que sea realizado por la dirección ejecutiva, gerencias y demás personal y este debe ser diseñado para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficacia de las operaciones

- Confiabilidad de la Información Financiera
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas (Andrade Marroquin,2009)

El primer objetivo se refiere y dirige a los objetivos empresariales de una organización, donde se incluyen los objetivos de rentabilidad, rendimiento y salvaguarda de los recursos. El segundo objetivo se refiere a la elaboración y publicación de estados financieros confiables. Mientras que el tercer objetivo se refiere al cumplimiento estricto de aquellas leyes y normas que regulan las actividades de la organización. (Medina, 2007).

2.3.5 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Las características principales del sistema de control interno son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar, de forma independiente, la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de actividades de la organización.
- Debe diseñarse para evitar errores y fraudes.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización. (Rojas Díaz, 2007)

2.3.6 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno se realiza por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes: el consejo de administración (directamente o través de sus comités), la dirección, los auditores internos, y demás miembros del personal de forma importante a la eficacia del sistema de control interno. Determinados terceros como

los auditores externos y los organismos de control, están a veces relacionados con el control interno. (Coopers & Lybrand, 1997)

A pesar de que todos los integrantes de una organización tienen la responsabilidad de llevar a cabo el sistema de control interno, es el director ejecutivo o presidente de la organización quien tiene la responsabilidad última del manejo del control interno. Uno de los aspectos más importantes de su responsabilidad es asegurar la existencia de un ambiente de control positivo. Más que cualquier otro individuo o función, el director ejecutivo da el tono por alto que afecta los factores ambientales de control y los otros componentes del control interno. (Mantilla, 2005)

2.3.7 CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

El estudio y evaluación del control interno es un proceso continuo, por lo tanto se deben considerar los factores que tienen un efecto directo sobre el proceso de control interno, uno de ellos es: la empresa. (Del Valle Noriega, Álvarez del Campo, 1994).

De acuerdo con Shuster (1992) “cuanto mayor complejidad, desde el punto de vista estructural y organizativo, revista una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno”.

De esta manera podemos considerar que una empresa pequeña donde la participación de sus propietarios es total, tanto en las funciones estratégicas como operativas, y donde la mayoría de las veces las utilidades no son retiradas basadas en estados contables sino que el dinero es extraído de la caja, es lógico pensar que en este tipo de empresas no es necesario un sistema de control interno complejo.

Sin embargo; a medida que una empresa crece y donde la participación de sus dueños es menor en las actividades operativas para dedicar más tiempo en las actividades estratégicas de la organización, y donde la empresa debe ser auditada, la necesidad de un sistema complejo de control interno es alta. (Shuster, 1992).

Aparte del tamaño y la estructura de la empresa también es importante la consideración del beneficio que traerá la implementación de un control interno y compararlo con el

costo de implementar un control interno, y es que a raíz del colapso de grandes corporaciones mundiales debido a la administración fraudulenta y al evidente fracaso de sus sistemas de control, las empresas han optado por la implementación de controles internos, esto con el afán de ser y parecer como empresas responsables, lo cual ha llevado al aumento exponencial de la cantidad de controles internos en las organizaciones.

Esto ha ocasionado el aumento de los costos, carga de trabajo, burocracia administrativa, modificaciones a los sistemas informativos y sobre todo, la cantidad de papeles y documentos.

Es por esta razón que se debe establecer un punto medio razonable, ya que un control interno puede resultar altamente efectivo, pero si su costo de implementación supera el beneficio de su implementación, pierde su sentido. (Laski, 2009)

2.3.8 LIMITACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Algunas personas consideran el control interno como una garantía de que la entidad no tendrá fallos, es decir que siempre conseguirá cumplir con sus objetivos. Lo cierto es que esta posición es equivocada.

Al considerar las limitaciones del control interno, se debe distinguir dos conceptos distintos:

- El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o estancamiento de la entidad. Sin embargo no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos mencionados anteriormente. (Coopers & Lybrand, 1997)

2.4 MARCO DE CONTROL INTERNO: COSO

2.4.1 ORIGEN DEL INFORME COSO

2.4.1.1 Antecedentes

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) sobre control interno fue publicado en EE.UU en el 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones, e interpretaciones existentes en torno al control interno. (Andrade Marroquin, 2009)

El nombre COSO se deriva de las siglas en el idioma inglés que corresponden al Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway que fue conformada en 1985 con el propósito de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizaran la transparencia de los informes financieros presentados.

Esta comisión se encargó de revisar toda la literatura correspondiente al control interno, lo cual concluyó con la presentación del informe COSO en 1992. Esta Comisión de Treadway estaba integrada por cinco de las instituciones más representativas en Estados Unidos en materia de contabilidad, finanzas y auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA) (Laski,2006)

En 2004, la organización COSO elaboró el estudio sobre Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management Framework –ERM). En este estudio se considera a la ERM como un proceso realizado por la junta de directores, gerencia y personal con el fin de identificar eventos potenciales que podrían afectar a la compañía y gestionar sus riesgos dentro de niveles aceptables. (Fonseca Luna, 2011)

2.4.2 MARCO DE CONTROL INTERNO: COSO

2.4.2.1 Definición del Control Interno de Acuerdo al Informe COSO

COSO proporciona una visión del control interno más integral respecto de la divulgación de las definiciones que se utilizaban anteriormente. Así que el control interno es definido de la siguiente manera: El control interno es el proceso efectuado por la junta de directores, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos. (Fonseca Luna, 2011)

2.4.3 OBJETIVO DEL INFORME COSO

El objetivo primordial del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita la definición común de control interno y la identificación de sus componentes.

Otros objetivos del Informe COSO son:

- Proporcionar el marco para que cualquier organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones. (Sosa , 2004)

2.4.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo a lo expuesto por Mantilla (2005) “el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionadas. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración.”

Estos componentes son los siguientes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Comunicación e información
5. Monitoreo. (Rivas Campos,2009)

El informe COSO plantea una estructura de Control Interno dentro de las organizaciones, como un proceso continuo que inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales y la evaluación de los posibles riesgos que pudieran impedir que estos sean cumplidos, para de esta forma identificar que actividades se deberán hacer para gestionar los riesgos y finalmente se espera la supervisión y el monitoreo de todo el proceso para generar posibles cambios y mejoras en todos los niveles, esta estructura se ve en forma gráfica de la siguiente forma:

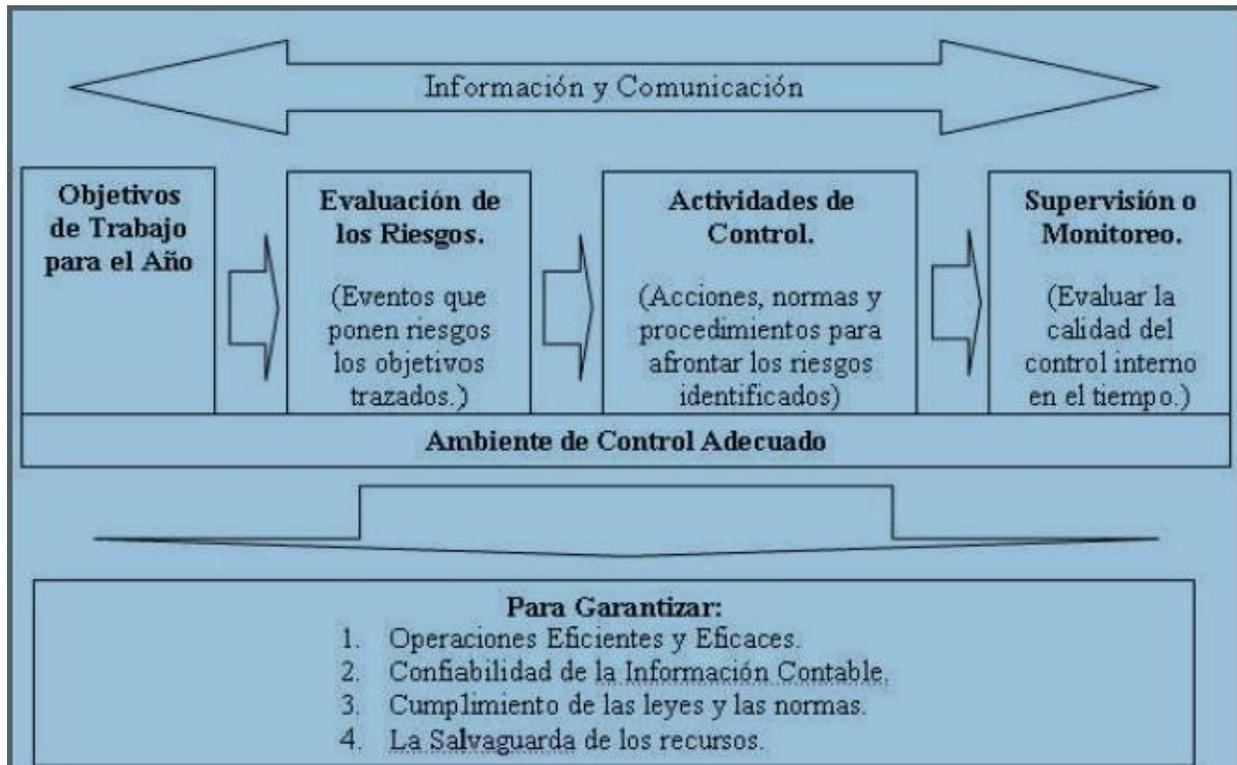


Figura 12. Estructura del control interno

Fuente: Rivas Campos (2009)

2.4.4.1 Ambiente de Control

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando estructura y disciplina. La integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados, la filosofía de dirección y el estilo de gestión son factores que forman parte del ambiente de control. (Coopers & Lybrand, 1997)

El ambiente de control tiene una influencia real en la forma como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente

de control está directamente influenciado por la cultura e historia de la organización, y esta tiene una influencia en la conciencia de control de su gente. (Mantilla, 2005)

Dentro de los factores del ambiente de control los fundamentales son los valores éticos ya que estos afectan a los demás componentes del control interno, por lo tanto la efectividad de estos controles internos no pueden surgir por sobre la ética y los valores de los individuos que los crean, administran y monitorean. (Moreno Perdomo, 2005)

2.4.4.2 Evaluación de Riesgo

Según Coopers & Lybrand (1997) “la evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de bases para determinar cómo han de ser gestionados estos riesgos.”

Antes de realizar un análisis de riesgos se deben establecer los objetivos que perseguirá la organización, ya que sin el establecimiento de objetivos el análisis de riesgo es nulo considerando que no se podrá determinar qué cantidad de riesgo es prudente aceptar en las actividades de la organización, así como las consecuencias de aceptar estos riesgos. (Mantilla, 2005)

De acuerdo a Moreno Perdomo (2005) hoy en día se deben considerar varios elementos que pueden representar riesgos para la organización:

- Los avances tecnológicos
- Los ambientes operativos en cambio
- Las nuevas líneas de negocio.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisición de operaciones extranjeras.
- El personal de nuevo ingreso.
- El crecimiento rápido.

2.4.4.3 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la organización para ayudar y asegurar que las personas lleven a cabo las instrucciones por parte de la dirección de la organización. (Mantilla, 2005).

Las actividades de control ayudan a asegurar que se tomen las decisiones adecuadas para gestionar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Existen actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Estas incluyen actividades tan diversas como aprobaciones, revisiones de rentabilidad operativa, protección de activos y separación de actividades. (Coopers & Lybrand, 1997)

2.4.4.4 Comunicación e Información

Es necesario lograr identificar, recoger y comunicar la información que es relevante para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La organización debe ser capaz de recolectar información, tanto a nivel financiero como de otro tipo, que esté relacionada con las actividades y acontecimientos tanto externos como internos. (Coopers & Lybrand, 1997)

Luego de ser captada la información por la organización, esta debe ser procesada y luego transmitida de tal manera que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir responsabilidades individuales. (Ladino, 2009)

La información en las empresas es almacenada y distribuida por sistemas de información y comunicación los cuales están diseminados en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control interno. (Estupiñan Gaitán, 2006).

2.4.4.5 Monitoreo

El monitoreo es uno de los componentes más importantes del control interno ya que en este componente se logra verificar si los procesos de control interno funcionan. (Andrade Marroquín, 2009)

De acuerdo a Estupiñan Gaitán (2006) el monitoreo debe conducir a la identificación del controles internos débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento, e implantación.

2.5 APLICACIONES DEL CONTROL INTERNO: MODELO COSO

2.5.1 EN EL SECTOR PRIVADO

El sector privado ha estado, siempre más avanzado en técnicas de gestión respecto de lo que sucede en el sector público. A través de la implementación del COSO se han encontrado varios rasgos comunes:

- Existencia de grandes volúmenes de planes, presupuestos y planificaciones, pero con un nivel muchas veces deficientes de seguimiento.
- No existen nociones de ética generalmente difundidas entre los empleados.
- Falta de actualización o difusión adecuada de manuales y procedimientos.
- Inexistencia de una adecuada cultura de evaluación de riesgos.

2.5.2 EN EL SECTOR PÚBLICO

La implementación del Modelo COSO en el sector público ha encontrado varios patrones comunes en relación a la estructura de control interno:

- Una filosofía de gestión excesivamente vertical, contaminada de patologías burocráticas y clientelistas.
- Contraste entre algunos funcionarios capacitados y empleados desintegrados en adquirir nuevas habilidades.
- Falta de un Código de Ética o desconocimiento de los empleados de su existencia por no haber sido adecuadamente difundido.

- Falta de definición clara de metas, planes objetivos, responsabilidades, y un proceso de seguimiento, evaluación, y corrección y retroalimentación.
- No se elabora información financiera fiable y oportuna.
- Inexistencia de un manual u hojas individuales de los deberes en las que se especifiquen las funciones de los Puestos de Trabajo, o se identifiquen las funciones y objetivos de cada uno de los integrantes de cada área particular.
- El presupuesto de las instituciones está elaborado con una apertura o desegregación máxima equivalente a objeto de gasto (Nominas, Servicios Profesionales, Gastos de Oficina, Alquileres, Materiales, etc.) que no permite identificar la asignación de fondos por área funcional ni la identificación de responsables.
- Existen casos en los que se comprometen fondos sin consultarse previamente si existen fondos disponibles para financiar los pagos correspondientes.
- Registros manuales o débilmente automatizados.(Laski,2006)

2.5.3 A NIVEL MUNDIAL

A parte de ser implementado en los Estados Unidos (país de procedencia) el modelo COSO ha sido utilizado y adaptado en otros países, uno de estos ejemplos concretos es Canadá, que adaptó el modelo COSO y elaboró en 1995 mediante el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados (su sigla en inglés es, CICA) la Guía de Control, es decir el CoCo. Esta guía define al control como el conjunto de elementos que incluyen recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de objetivos de una entidad. (Fonseca Luna, 2011)

2.5.4 A NIVEL LATINOAMERICANO

El modelo COSO ha tenido su aplicación en varios países del área a continuación se repasan los principales países que lo han implementado:

- Costa Rica: A través de la Ley 8292 de Control Interno del año 2002, se establecen los criterios mínimos que debe observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento,

funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

- Colombia: En Colombia se institucionalizó la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la Ley 87 en el año de 1993, en esta Ley se establecen los objetivos que busca la administración, que son la búsqueda del bienestar común mediante la adecuada gestión y control ciudadano conforme a las características estudiadas y analizadas en el modelo COSO para su adecuado diseño, interpretación, implementación y evaluación.
- Argentina: En Argentina el Banco Central de ese país, a través de su Circular No. 2525 de abril de 1997 determinó la estructura de control interno con la cual debían contar los bancos y entidades financieras, adoptando un esquema idéntico al establecido en el modelo COSO.
- Nicaragua: En Nicaragua se establecieron las Normas Técnicas de Control Interno elaboradas en el año 2002, basan su contenido en el informe COSO, y en la definición adoptada por Costa Rica a través de su ley. (Laski,2009)

2.5.5 EN HONDURAS

En Honduras el establecimiento del modelo COSO se da a través de la elaboración del Manual de Normas Generales de Control Interno en el año 2003, y luego actualizó su normativa en el año 2009 a través de las Normas Generales de Control Interno, incluidas en el Marco Rector del Control Interno de los Recursos Públicos; dicho marco fue desarrollado en el contexto de los estándares internacionales de la conceptualización del control interno contenida en el Informe COSO, y de las Normas Internacionales de Auditoría Interna del Instituto Internacional de Auditores Internos(IIA). (Laski, 2009)

2.6 LEGISLACIÓN APLICABLE AL CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN HONDURAS

2.6.1 LEY GENERAL DE ONADICI

Según el Artículo No.1 del decreto ejecutivo PCM-26-2007 la naturaleza y propósito de la ONADICI se constituye como un organismo TÉCNICO ESPECIALIZADO del poder

ejecutivo, adscrito a la secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia, encargado del desarrollo Integral de la función del control Interno Institucional y que fungirá como órgano del Sistema Nacional del Control de Recursos Públicos e informará jerárquicamente al Presidente de la República.

El Artículo No.2 establece: El objetivo es asegurar razonablemente la efectividad del proceso de control interno institucional en procura del logro de una gestión de la hacienda pública eficaz, eficiente, transparente y proba, en el marco de la Constitución y leyes de la República e instrumentos que las desarrollan.

Artículo No. 3 Ámbito de competencia. El ámbito de la ONADICI está integrado por la administración pública centralizada, instituciones desconcentradas e instituciones autónomas descentralizadas; asimismo podrá interrelacionarse con el control interno de la administración municipal y con el control interno de los poderes legislativo y judicial.

Artículo No. 4 Atribuciones. Para el logro de su objetivo la ONADICI tendrá atribuciones de desarrollo, coordinación, promoción, capacitación, evaluación, información, asesoría y seguimiento del proceso de control interno que, en el marco de las normas generales o rectoras de control interno del tribunal superior de cuentas, debe establecer cada institución u organismo bajo el ámbito de su competencia, para lograr los objetivos previstos en su plan operativo anual y en el respectivo presupuesto.

Artículo 5 Funciones. Para el desempeño de sus atribuciones. La ONADICI ejecutará, en función del logro de los objetivos de los entes públicos, las siguientes funciones:

1. Desarrollar normatividad técnica específicas de control interno en el marco de las normas generales o rectoras emitidas o que emita el Tribunal Superior de Cuentas y coordinar su efectiva aplicación por los entes públicos, teniendo en cuenta las normas técnicas del sistema de administración financiera integradas al sector público y de los demás sistemas administrativos, que emitan los respectivo órganos rectores. (Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007, 2007)

2. Promover la transparencia, probidad y ética pública de la gestión de los servidores públicos, como elementos esenciales de un adecuado ambiente de control interno institucional, en el marco de las normas rectoras que emite el Tribunal Superior de Cuentas.
3. Participar en el enlace de los elementos (control interno y control externo) del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos (SINACORP) con el Tribunal Superior de Cuentas.
4. Promocionar permanentemente la utilidad e importancia del control interno y el respeto a la independencia de la función de auditoría interna y de los auditores internos.
5. Sensibilizar a las autoridades de los entes públicos, así como capacitar y entrenar a los servidores públicos de las áreas administrativas principalmente relacionadas con el proceso de control interno institucional, incluyendo los auditores internos, para lograr y mantener un nivel adecuado de calidad de dicho proceso.
6. Evaluar global o selectivamente la efectividad de los controles internos inmersos o aplicados en los procesos administrativos o productivos de los entes públicos, así como la evaluación del desempeño de las unidades de auditoría interna, sin perjuicio de las atribuciones constitucionales y legales del Tribunal Superior de Cuentas.
7. Asesorar al Presidente de la República en la toma de decisiones para el fortalecimiento del control interno; y, mediante la formulación de recomendaciones, basadas en los resultados de las actividades de evaluación y seguimiento que realice, a los titulares de los entes públicos para mejorar y agregar valor al proceso de control interno institucional. (Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007, 2007)
8. Informar al Presidente de la República así como a los respectivos titulares de los entes públicos y órganos rectores correspondientes, de los resultados de las evaluaciones y seguimiento de la efectividad de los procesos de control interno

institucional y remitir copia al Tribunal Superior de Cuentas y demás organismos que corresponda.

9. Dar seguimiento al cumplimiento de implementación de las recomendaciones formulada por la misma Oficina, así como a las formuladas por el Tribunal Superior de Cuentas, las unidades de auditoría interna, otros órganos públicos de control o vigilancia de la administración y, por auditores externos privados, si los hubiere, e informar el Presidente de la República del grado de cumplimiento e implantación.
10. Mantener un sistema de registro automatizado e información de los resultados presentados en sus informes, que pueda ser utilizado para retroalimentar a otros organismos relacionados tales como el Congreso Nacional, Secretarías de Estado.
11. Dictar su reglamento Interior y marco de funcionamiento, desarrollar su estructura organizacional básica, planta de personal y estructura salarial, en el marco de las disposiciones legales que regulan estas materias.
12. Las demás que le sean asignadas por el Presidente de la República para el cabal ejercicio de sus atribuciones. (Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007, 2007)

Artículo No. 6 Organización. La estructura organizacional básica de la ONADICI, está integrada por los siguientes niveles y dependencias principales:

1. Nivel de Dirección Superior, integrado por el Despacho del Director de la Oficina.
2. Nivel de asesoría, integrado por las siguientes unidades:
 - a) Asesoría Jurídica
 - b) Asesoría Técnica
3. Nivel operativo integrado por las siguientes Divisiones:
 - a. División de Desarrollo, Capacitación, Coordinación y Promoción del Control Interno Institucional.
 - b. División de Unidad de Evaluación, Asesoría y Seguimiento de la Efectividad del Control Interno institucional.

4. Nivel de Apoyo Administrativo, integrado por el Departamento de Administración y Finanzas.

Artículo No. 11 Apoyo Institucional. Las instituciones o entes bajo el ámbito de la ONADICI y los servidores públicos en los niveles jerárquicos que corresponda, so pena de incurrir en falta grave disciplinaria y responsabilidad administrativa deberán;

1. Establecer, promover, aplicar y mantener, al interior del respectivo ente un proceso de control interno, basado en la transparencia, probidad y ética pública, de conformidad con las normas generales y específicas, emitidas o que emita el ente rector del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos, y la ONADICI, respectivamente.
2. Rendir o dar cuentas y responder, de conformidad con las disposiciones legales pertinentes, administrativas, civil o penalmente, por acción u omisión en el ejercicio de sus funciones, deberes y atribuciones asignadas a su cargo y por los resultados u objetivos logrados por su gestión.
3. Permitir a los funcionarios de la ONADICI, así como a los auditores internos y externos gubernamentales y, si fuere el caso, a los auditores externos de firmas privadas, el acceso irrestricto a las instalaciones y dependencia; proporcionarles la información que requieran y, de ser necesario, facilitarles la ubicación física temporal, para el desempeño de sus funciones de evaluación y seguimiento. (Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007, 2007)
4. Proponer y convenir, con el respectivo órgano que formuló las recomendaciones de control interno, los cronogramas para su implantación.
5. Acatar tanto las normas generales y específicas de control interno como las recomendaciones formuladas por la ONADICI, la auditoría interna y externa gubernamental y las firmas privadas de auditoría externa, si las hubiere; y en caso de que un ente no acepte una o varias recomendaciones de control interno, el titular deberá manifestarlo por escrito al órgano que formuló la

recomendación, justificando su criterio o presentando soluciones alternas asumiendo responsabilidad por los efectos que se deriven de su función.

6. Atender con oportunidad la convocatoria de la ONADICI a los eventos de sensibilización, capacitación y entrenamiento y, promover al interior del ente, actividades de autoevaluación.
7. Dar su apoyo para el logro de los objetivos de la ONADICI en particular, y del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos, SINACORP, en general. (Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007, 2007)

2.6.2 TRIBUNAL SUPERIOR DE CUENTAS “MARCO RECTOR DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS PUBLICOS” (ACUERDO ADMINISTRATIVO TSC N°001/2009)

El Artículo 222 reformado de la Constitución de la República define al Tribunal Superior de Cuentas como el órgano rector del Sistema de Control de los Recursos Públicos cuyo Reglamento, en ejercicio de las facultades, atribuciones y funciones otorgadas en el Decreto No. 10-2002-E que contiene la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas (LOTSC), Artículos 4, 7, 31 y 114, así como por el Artículo 22, Literal o), del Reglamento de la misma, que fue aprobado por el Tribunal Superior de Cuentas, mediante Acuerdo Administrativo No. TSC 002/2007, del 6 de julio de 2007 y publicado en La Gaceta No. 31.354 de 13 de julio de 2007. De conformidad con el Artículo 6 de dicho Acuerdo, el Control Interno es uno de los dos elementos que integran el Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos (SINACORP), que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 47 de la LOTSC¹, están obligados a aplicar bajo su responsabilidad los sujetos pasivos de dicha Ley, en el marco de las normas rectoras o generales que emita el Tribunal Superior de Cuentas. (TSC, 2009)

El Marco Rector del Control Interno Institucional se ha estructurado en los dos Títulos siguientes:

1. Título I Principios y Preceptos de Control Interno
2. Título II Normas Generales de Control Interno

El Título I sobre Principios y Preceptos de Control Interno se ha subdividido en III capítulos que se refieren a los aspectos generales de los principios y preceptos, a la enunciación de doce (12) Principios en que se fundamenta el Control Interno y a los seis (6) Preceptos sobre aspectos técnicos esenciales del Control Interno. (TSC, 2009)

En el Título II se agrupan las Normas Generales de Control Interno en seis (6) Capítulos así:

Un primer Capítulo destinado a definir y señalar los aspectos básicos generales del Control Interno tales como su definición, objetivos, rectoría, responsabilidad y componentes modernos del proceso de control interno institucional.

Los cinco (5) Capítulos restantes se refieren a la enunciación y explicación fundamental de cada uno de los Componentes de un adecuado y eficaz Proceso de Control Interno que debe establecerse y aplicarse en los sujetos pasivos de la LOTSC¹, a la luz de los estándares internacionales y en concordancia con la Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público elaborada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, conocida por su sigla inglesa INTOSAI², con base en la conceptualización moderna del control interno del Informe COSO³. (TSC, 2009)

Cada principio, precepto o norma general de control interno o auditoría interna está debidamente codificado y acompañado de una explicación básica o declaración técnica, también codificada, para facilitar su comprensión y entendimiento tanto para su desarrollo por la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) como para su aplicación por los sujetos pasivos de la LOTSC. (TSC, 2009)

En este contexto, el presente documento contiene el Marco Rector del Control Interno Institucional, basado en el desarrollo y aplicación del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos (SINACORP). (TSC, 2009)

2.6.3 VISIÓN DE PAÍS 2010-2038 Y PLAN DE NACIÓN 2010-2022

La reducción de los altos niveles de pobreza e indigencia que imperan en Honduras, tanto en el ámbito rural como urbano constituye, el principal desafío del actual Gobierno de la República. Para ello, el Congreso Nacional ha promulgado la Ley para el establecimiento

de una Visión de País y la adopción de un Plan de Nación, bajo el decreto **286-2009**, donde se establece la planificación del desarrollo económico, social y político a mediano y largo plazo, tomando como insumos una serie de esfuerzos realizados a partir del año 2003 y hasta el año 2008, inclusive, que estuvieron basados en una serie de consultas con amplios sectores de la población hondureña.

La Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa SEPLAN, tiene la responsabilidad de asesorar a la Presidencia de la República en todos los temas relacionados con la Visión de País, Plan de Nación y Sistema Nacional de Planeación, establecidos en el decreto 286-2009. (SEPLAN, 2010)

Son Cuatro los Objetivos del Plan de Nación y Visión de País,



Figura 13. Objetivos del Plan de Nación y Visión de País
Fuente: Plan de Nación para Honduras. (2010)

Son 23 metas para alcanzar todos los objetivos:

Tabla 2. Objetivos Nacionales y Metas de Prioridad Nacional
OBJETIVOS NACIONALES Y METAS DE PRIORIDAD NACIONAL

<p>Objetivo 1: Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.</p>	<p>Meta 1.1: Erradicar la pobreza extrema Meta 1.2: Reducir a menos de 15% el porcentaje de hogares en situación de pobreza Meta 1.3: Elevar la escolaridad promedio a 9 años Meta 1.4: Alcanzar 90% de cobertura de salud en todos los niveles del sistema Meta 1.5: Universalizar el régimen de jubilaciones y pensiones para el 90% de los asalariados y el 50% de la población ocupada no asalariada del país.</p>
<p>Objetivo 2: Honduras desarrollándose en democracia, con seguridad y sin violencia</p>	<p>Meta 2.1: Siete procesos electorales democráticos continuos y transparentes celebrados a partir de 2009 Meta 2.2: Reducir la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a un nivel por debajo del promedio internacional Meta 2.3: Reducir el Índice de Conflictividad Social a menos de 6% Meta 2.4: Reducir a menos del 5% el número de predios sin título de propiedad Meta 2.5: Mejorar la protección de fronteras como condición para la disuasión externa y el aumento de la confianza interna Meta 2.6: Reducir a la mitad el número de familias campesinas sin acceso a la tierra.</p>
<p>Objetivo 3: Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos naturales y reduce al mínimo su vulnerabilidad ambiental.</p>	<p>Meta 3.1: Reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de subempleo invisible al 5% de la población ocupada. Meta 3.2: Ampliar la relación exportaciones/PIB al 75%. Meta 3.3: Elevar al 80% la tasa de participación de energía renovable en la matriz de generación eléctrica del país. Meta 3.4: Alcanzar 400,000 hectáreas de tierra bajo riego, atendiendo el 100% de la demanda alimentaria nacional. Meta 3.5: Elevar la tasa de represamiento y aprovechamiento hídrico al 25%. Meta 3.6: Alcanzar 1,000,000 de hectáreas de tierra de vocación forestal en proceso de restauración ecológica y productiva accediendo al mercado internacional de bonos de carbono. Meta 3.7: Llevar la posición de Honduras en el Índice Global de Riesgo Climático a un nivel superior a 50.</p>
<p>Objetivo 4: Honduras con un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo</p>	<p>Meta 4.1: Mejorar la calificación de Honduras en el Índice de Competitividad Global hasta 5.5. Meta 4.2: Llegar a una proporción de 90% de los funcionarios públicos acogidos a un régimen estable de servicio civil que premie la competencia, capacidad y desempeño. Meta 4.3: Haber alcanzado una descentralización de la inversión pública del 40% hacia el nivel municipal. Meta 4.4: Desarrollar los principales procesos de atención al ciudadano en las instituciones del Estado por medios electrónicos. Meta 4.5: Llevar la posición de Honduras en el Índice de Control de la Corrupción, de los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial al nivel 90-100 de la escala percentil.</p>

Fuente: Plan de Nación para Honduras. (2010)

La Visión de País 2010-2038 y el Plan de Nación 2010-2022 (2010), establece dentro de los principios orientadores del desarrollo, la Integridad y Transparencia como fundamento de la Actuación, por lo que el Estado promoverá la ética en todas las acciones públicas y privadas de la ciudadanía, de manera que cada individuo se comporte de forma coherente con los valores personales y compartidos con la instituciones a las que pertenezcan.

Según lo expresa la Visión de País 2010-2038 y el Plan de Nación 2010-2022 (2010), el logro de las metas y objetivos del mismo garantizaran que el Servicio civil se habrá perfeccionado y los funcionarios públicos habrán alcanzado un alto nivel de profesionalización.

La Visión de País 2010-2038 y el Plan de Nación 2010-2022 (2010) establece en el objetivo cuatro que Honduras debe generar iniciativas totalmente nuevas y crear los organismos pertinentes que permitan a través de la implementación de herramientas modernas lograr instituciones gubernamentales, eficientes, eficaces, que operen con economía y que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo citado en el libro de Metodología de la Investigación, del autor Roberto Hernández Sampieri (2006), se considera que las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

En la investigación No Experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

En base a la información anteriormente señalada se considera que la presente investigación es Descriptiva NO Experimental, ya que solo se desea describir una realidad establecida considerando todos sus componentes sin manipularlos deliberadamente y por consiguiente tiene un modelo Mixto de Enfoque Dominante Cualitativo, debido a que considera únicamente la exploración de los procesos actuales de control interno de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad con sus cuatro sub gerencias y dos unidades complementarias (Adquisiciones y Bienes Nacionales), de

manera que puedan ser descritos de forma documental estructurada, para generar un análisis que permita encontrar las respuestas vinculadas a las preguntas de investigación.

La obtención de la información se basa, en primer lugar, en consultas a las fuentes primarias mediante los instrumentos de entrevista y la aplicación de una herramienta de valoración del nivel actual de control interno, en segundo lugar, las fuentes secundarias, tales como los manuales, guías y normas proporcionados por las instituciones que rectoran los procedimientos de control interno que deben considerar las instituciones públicas (ONADICI, TSC), y finalmente documentos de incidencia en la administración a corto, mediano y largo plazo elevadas a políticas de estado (Plan de Nación y Visión de País).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

El diseño de esta investigación consiste en:

- a) Planteamiento del Problema
- b) Revisión de la Literatura
- c) Establecimiento de la Metodología de Investigación
- d) Obtención de Resultados y Análisis de los mismos
- e) Aplicabilidad del Producto Final

Es por ello que se establece que la presente investigación tiene un diseño cuyo procedimiento pretende obtener información de los funcionarios que de acuerdo a la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) son quienes dentro de la estructura organizacional, deben coordinar las actividades de aplicación y

seguimiento de los procesos de control interno en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.

3.2.2 POBLACIÓN

La presente investigación considera la recolección de datos a través de las experiencias de quienes rectoran la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad y los conocimientos técnicos de los entes especializados en la gestión de control interno (ONADICI).

3.2.3 MUESTRA

Como resultado de lo expuesto en el párrafo anterior es evidente que la población es pequeña, accesible por lo que permite que la muestra de estudio sea el total de la población.

La muestra consiste en las cuatro sub gerencias y las dos unidades de apoyo de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, para recolectar la información se identificó a cada uno de los sub gerentes de cada una de las sub gerencias y a los jefes de cada unidad de apoyo dentro de la Dirección General Administrativa, por otro lado para obtener información a nivel de toma de decisiones se consideró el Director General de la Dirección General Administrativa y al Director de la Unidad de Auditoría Interna, finalmente se obtuvo información de dos técnicos especialistas de la ONADICI.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006) se explica que para la inmersión inicial en el campo de estudio es vital poder definir el área focal al cual se deberá orientar la investigación, para poder llegar a las personas correctas y a través de esta área focal, contestar tanto las preguntas de la investigación, como los objetivos de la misma.

Basado en lo expuesto, se considera para la presente investigación, que el campo de investigación está enfocado a 3 áreas focales, los cuales se describen a continuación:

- **Primer área focal:** está orientado a los cuatro Sub Gerentes de las sub gerencias y a los jefes de las dos unidades de apoyo de la Dirección General Administrativa.
- **Segundo área focal:** está orientado al Director de la Dirección General Administrativa y al jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
- **Tercer área focal:** está orientado a los técnicos especializados de la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI).

3.3 INSTRUMENTOS APLICADOS

La metodología de obtención de la información busca establecer el nivel actual de la valoración del control interno a través de la primera área focal con la aplicación de la Herramienta de Valoración del Control Interno, elaborada para efecto de la presente investigación específicamente para la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.

Criterios de Evaluación de la Metodología de Aplicación

El criterio de evaluación de la Herramienta de Valoración del Control Interno considera que después de la aplicación y el análisis de los resultados de los componentes se entiende que si los resultados son igual o mayores a 70% se considera que existe un alto conocimiento del componente evaluado, si los resultados reflejan un 50% se considera que hay un medio conocimiento del componente evaluado, si los resultados reflejan están debajo del 50% se considera un bajo conocimiento del componente evaluado. (PriceWaterhouse Coopers, 2008), sin embargo; para efectos del análisis de las variables definidas en la presente investigación, se consideró que las variables independientes afectan positivamente a la variable dependiente cuando el resultado de la aplicación de la Herramienta de Valoración del Control Interno sea mayor o igual a 60 puntos.

Por otro lado, también se utilizó la entrevista semi estructurada aplicada a la segunda y tercer área focal, la cual consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2006) en una guía de asuntos o preguntas, en las cuales el entrevistador, tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

En conclusión, los instrumentos aplicados con el fin de alcanzar los objetivos generales y específicos, respondiendo las preguntas de investigación, fueron la Herramienta de Valoración del Control Interno y la entrevista semi estructurada, estos instrumentos se detallan en los anexos, a continuación se muestra en la figura 14 el esquema de las etapas del proceso de investigación y recolección de la información pertinente.



Figura 14. Etapas Metodológicas del Desarrollo de la Investigación

CAPÍTULO IV.RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente Capítulo se analizan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos establecidos en el Capítulo III. Metodología de la Investigación, estos consistieron en entrevistas (Anexo 1, 2 y 3) y la aplicación de la Herramienta de Valoración del Control Interno (Capítulo de Aplicabilidad 5.1), una vez procesada dicha información se establecieron las conclusiones del estudio y posteriormente se generaron las recomendaciones orientadas a solventar los inconvenientes identificados.

Aspectos Relevantes del Análisis

Para efectos del análisis, es importante recalcar que las variables establecidas para el presente estudio tienen relación directa con el Informe COSO, por lo que las variables independientes de tercer nivel son los elementos que se presentan con el posible escenario positivo o negativo de cada uno de los cinco componentes del control interno, los componentes del control interno se encuentran como variables independientes en el segundo nivel y finalmente se encuentra la variable control interno la cual es afectada por todas las anteriores en el primer nivel como variable dependiente, por lo que para efectos del presente estudio se les puede llamar de las siguientes formas:

Variable Independiente = Variable de Tercer Nivel = Elemento

Variable Independiente de Segundo Nivel = Componente

Variable Dependiente de Primer Nivel = Control Interno

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de los elementos o variables independientes de tercer nivel que afectan cada variable de estudio independiente de segundo nivel se muestra en las Tablas, estos datos fueron generados a través del cuadro “Matriz de Resultados” presentados en el Anexo 4, es importante destacar que la columna “Promedio Elemento” muestra el promedio de las calificaciones en base a cinco, proporcionadas por las cuatro Sub- Gerencias y las dos Unidades de Apoyo que conforman la Dirección general Administrativa, la “Importancia Relativa” es el peso específico en base a 100% otorgado a cada variable independiente de tercer nivel o elemento, la “calificación Relativa” es el valor del “Promedio Elemento” pero relacionado

en forma porcentual (nivel calificado) con su “Importancia Relativa” y finalmente en la columna “Calificación Total” se muestra el dato resultante en base a 100%.

En cuanto a los gráficos estos permiten una comparación visual entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible o calificación ideal.

4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “AMBIENTE DE CONTROL”

Con respecto a la investigación de esta variable, al efectuar la entrevista al Director General de la Dirección General Administrativa se pudo conocer que todas las Sub Gerencias y Unidades de Apoyo cuentan con un Plan Operativo Anual, otro elemento identificado en las entrevistas es que existe poco compromiso por implementar un sistema de control interno por parte de los empleados.

La aplicación de la Herramienta de Valoración del Control Interno reafirma que cada Sub gerencia y Unidades de Apoyo cuenta con su propio POA, Cada unidad efectúa su evaluación mensual del POA para su posterior envío a la UPEG-IP(Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión), es así como se revisa la ejecución con relación a lo programado, pero se encontró que la retroalimentación en cuanto la ejecución es mínima, ya que no se les informa el grado de ejecución del POA a los miembros de todas las dependencias

Se determinó que las distintas Sub Gerencias y las Unidades de Apoyo tienen un poco conocimiento de la existencia de un código de ética, de un comité de probidad de ética pública y de un comité de control interno.

Por otro lado se determinó que existe una estructura organizativa formal y bien definida aunque presenta limitaciones en cuanto al conocimiento por parte del personal de la Dirección General Administrativa de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución.

Finalmente en cuanto a la gestión de personal se pudo identificar que no existen políticas salariales internas, así como manuales de clasificación y descripción de puestos lo que

impide elementos de comparación formales que faciliten el monitoreo correcto del control interno.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes que afectan la variable dependiente Ambiente de Control se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Elementos y Componentes “Ambiente de Control”

N°	Componentes y Elemento	Promedio Elemento	Importancia Relativa	Calificación Relativa (%)	Calificación Total (100%)	%
	Ambiente de Control					Valor de 24%
1	Ambiente Interno y Valores de Integridad.	2.21	15%	6.64%	44.29%	
2	Planificación y Estructura Organizativa	3.47	15%	10.42%	69.44%	
3	Personal Competente	2.50	15%	7.50%	50.00%	
4	Delegación Autoridad y Acciones Coordinadas.	2.70	15%	8.10%	54.00%	
5	Compromiso Control Interno y Adhesión a la Política.	2.33	15%	7.00%	46.67%	
6	Ambiente de Confianza	3.50	10%	7.00%	70.00%	
7	Auditoría Interna	3.06	15%	9.19%	61.25%	13.40%
	Todo el Componente				55.85%	

Como se puede observar en el elemento Ambiente Interno y Valores de Integridad se obtuvo un promedio de 2.21 de 5 y tomando su importancia relativa que es 15% se obtuvo un resultado de 6.64% lo que representa un 44.29% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el elemento Planificación y Estructura Organizativa obtuvo un resultado de 69.44%, el elemento Personal Competente 50%, el elemento Delegación Autoridad y Acciones Coordinadas 54%, el elemento Compromiso Control Interno 46.67%, el elemento Ambiente de Confianza 70% y finalmente Auditoría Interna 61.25%.

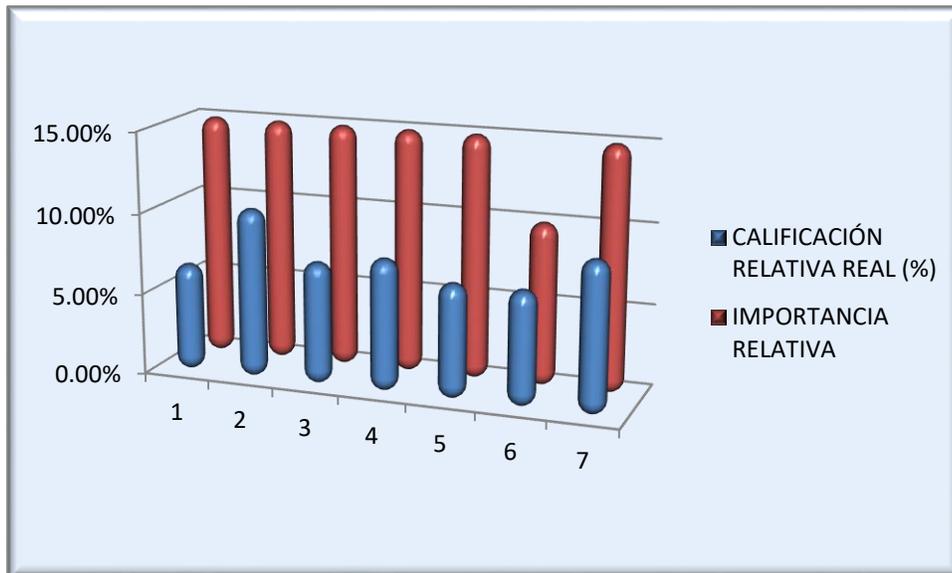


Figura 15. Calificación Elementos del “Ambiente de Control”

La figura 15 muestra una comparación entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible, en este caso se muestra que existe una calificación aceptable para las variables 6, 7 y 2, Ambiente de Confianza con 70%, Auditoría Interna con 61.25% y Planificación y Estructura Organizativa con 69.44%, por otro lado es evidente que las variables 4, 3 y 5 presentan una calificación deficiente; Delegación Autoridad y Acciones Coordinadas con 54%, Personal Competente con 50%, Compromiso Control Interno y Adhesión a la Política con 46.67% y Ambiente Interno y Valores de Integridad

El análisis realizado señala que la variable dependiente denominada “Ambiente de Control” actualmente tiene como resultado impactos negativos en las siguientes variables independientes:

- Carencia de valores integrales que estén plasmados en un código de ética.
- Carencia de personal competente debido a la inexistencia de manuales de descripción y clasificación de puestos, políticas salariales internas bien establecidas, criterios técnicos de selección y promoción así como la falta de capacitación.
- Falta de compromiso con el control interno que impide la correcta implementación de un sistema de control interno dentro de la Dirección General Administrativa.
- Carencia de autoridad y acciones coordinadas lo que impide el cumplimiento del POA.

Continuando con el análisis de esta variable se identifica que existen las siguientes variables independientes positivas:

- Se cuenta con un ambiente de confianza que permite el trabajo coordinado entre las dependencias de la Dirección General Administrativa.
- Existe una estructura organizativa formal.
- Existe una gestión aceptable de auditoría interna.

El estudio de esta variable tanto en sus escenarios positivos como negativos demuestra que en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad existe un Ambiente de Confianza que permite el trabajo coordinado entre las distintas áreas, así como un estructura organizativa formal, pero que al mismo tiempo existe dificultades en cuanto a compromiso de control interno, delegación de autoridad, carencia de valores, carencia de personal competente que impiden la implementación de un sistema de control interno eficaz y eficiente, según se muestra en la tabla 3 la calificación total para la variable Ambiente de Control es de 55.85%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario negativo en relación a la variable de primer nivel “Control Interno”.

4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS”

Con respecto a la investigación realizada de esta variable se logró determinar que en su gran mayoría las distintas dependencias tienen un poco conocimiento de cómo identificar y gestionar los principales riesgos institucionales de la Dirección General Administrativa, existe también un desconocimiento de cómo realizar matrices de riesgos y mapas de riesgos, aunque existe una planificación adecuada esta se ve limitada debido a la falta de divulgación de los planes hacia todos los miembros de la dirección, así como también no existe una revisión periódica de los objetivos establecidos.

Por último se carece de indicadores mensurables de desempeño en la dirección por lo que imposibilita la identificación de riesgos y medidas que se deben tomar ante los riesgos existentes de la dirección.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes que afectan la variable dependiente Evaluación y Gestión de Riesgos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Elementos y Componente “Evaluación y Gestión de Riesgos”

N°	Componentes y Elemento	Promedio Elemento	Importancia Relativa	Calificación Relativa (%)	Calificación Total (100%)	%
	Evaluación y Gestión Riesgos					Valor de 24%
1	Gestión Riesgos Institucional.	2.33	20%	9.33%	46.67%	
.2	Planificación.	3.67	20%	14.67%	73.33%	
3	Indicadores mensurables desempeño.	2.08	15%	6.25%	41.67%	
4	Divulgación de Planes.	2.33	10%	4.67%	46.67%	
5	Revisión de Objetivos	2.83	15%	8.50%	56.67%	
6	Identifica. y Evalúa .Riesgos	1.53	20%	6.12%	30.61%	11.89%
	Todo el Componente				49.54%	

Como se puede observar en el elemento Gestión Riesgos Institucionales se obtuvo promedio de 2.33 de 5 y tomando su importancia relativa que es 20% se obtuvo un resultado de 9.33% lo que representa un 46.67% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el elemento Planificación obtuvo un resultado de 73.33%, el elemento Indicadores Mensurables de Desempeño 41.67%, el elemento Divulgación de Planes 46.67%, el elemento Revisión de Objetivos 56.67% y finalmente el elemento Identificación y Evaluación de Riesgo 30.61%.

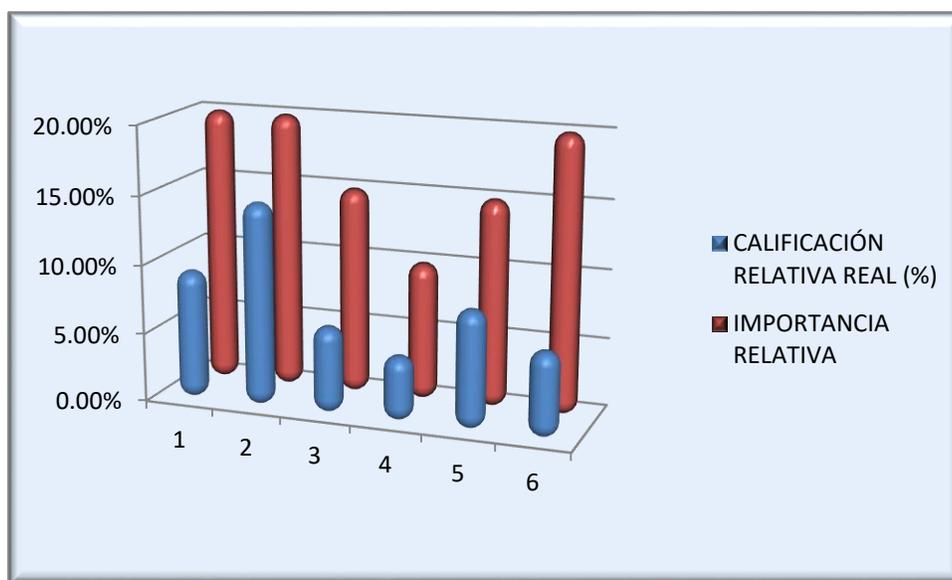


Figura 16. Calificación Elementos de “Evaluación y Gestión de Riesgos”

La figura 16 muestra una comparación entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible, la variable independiente 2 Planificación es la mejor calificada con 73.33%, el resto de las variables 5, 4, 1, 3 y 6 Revisión de Objetivos con 56.67%, Divulgación de Planes con 46.67%, Gestión Riesgos Institucional con 46.67%, Indicadores mensurables desempeño con 41.67% e Identificación y Evaluación de Riesgos con 30.61% estas últimas presentan una calificación deficiente.

Considerando los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación, el análisis muestra que la variable dependiente denominada “Análisis y Gestión de Riesgos” en este momento tiene como resultado impactos negativos por parte de las siguientes variables independientes:

El análisis realizado señala que la variable dependiente denominada “Evaluación y Gestión de Riesgos” actualmente tiene como resultado impactos negativos en las siguientes variables independientes:

- Carencia de gestión de riesgos institucionales que permite la existencia por escrito de las funciones, roles y responsabilidades de los miembros de la Dirección Administrativa.
- Carencia de indicadores de desempeño, de impacto y de resultados a nivel general y específico de manera cuantitativa y cualitativa.
- Falta de revisión oportuna de los objetivos.
- Carencia de identificación y evaluación de riesgos mediante mapas y matrices de riesgos en la Dirección General Administrativa.

Continuando con el análisis de esta variable se identifica que existe la siguiente variable independiente positiva:

- Se cuenta con una planificación estructurada dentro de la Dirección General Administrativa.

El estudio de esta variable tanto en sus escenarios positivos como negativos demuestra que en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad existe una planificación adecuada pero que al mismo tiempo existen carencias importantes en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos en los procedimientos de la Dirección.

Existe un desconocimiento prácticamente total de las herramientas que se utilizan para identificar y evaluar riesgos como son las matrices de riesgos o mapas de riesgos. Por otra parte se evidencia que no existen indicadores claves de desempeño institucional por lo tanto afecta el monitoreo del control interno y limita la implementación de un sistema de control interno en la Dirección General Administrativa.

Finalmente según se muestra en la tabla 4 la calificación total para la variable Evaluación y Gestión de Riesgos es de 49.54%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario negativo en relación a la variable de primer nivel “Control Interno”.

4.3 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “ACTIVIDADES DE CONTROL”

De acuerdo a la información recolectada por medio de la entrevista al Jefe de Auditoría Interna, se conoce que existen pocas actividades de control implementadas y que ninguna de estas está relacionada con un modelo de control interno basado en la reducción de los riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos institucionales, en este momento las herramientas más utilizadas son cuadros de verificación temprana desarrollados en Excel, por otro lado en la entrevista efectuada a los técnicos especialistas de la ONADICI se establece que Auditoría Interna tiene como tarea primordial la verificación a posteriori de la adecuada ejecución de los procesos, por lo que no participa en las actividades de control, en este punto solo conoce y actúa como observador en el establecimiento de dichas Actividades de Control con el objetivo de esclarecer qué y cómo se verificará posteriormente.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes que afectan la variable dependiente Actividades de Control se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Elementos y Componentes “Actividades de Control”

N°	Componentes y Elemento	Promedio Elemento	Importancia Relativa	Calificación Relativa (%)	Calificación Total (100%)	%
	Actividades de Control					Valor de 24%
1	Prácticas de Control y Manual de Procedimientos	3.13	30%	18.80%	62.67%	
2	Clasificación y Análisis de las actividades de control	2.92	20%	11.67%	58.33%	
3	Controles a sistemas administrativos, operativos y de gestión	1.94	25%	9.72%	38.89%	
4	Controles sobre sistemas de información	3.21	25%	16.04%	64.17%	9.00%
	Todo el Componente				56.23%	

Como se puede observar en el elemento Prácticas de Control y Manual de Procedimientos se obtuvo promedio de 3.13 de 5 y tomando su importancia relativa que es 30% se obtuvo un resultado de 18.80% lo que representa un 62.67% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el elemento Clasificación y Análisis de las Actividades de Control obtuvo un resultado de 58.33%, el elemento Controles a sistemas administrativos, operativos y de gestión 38.89%, y finalmente el elemento Controles sobre Sistemas de Información 64.17%.

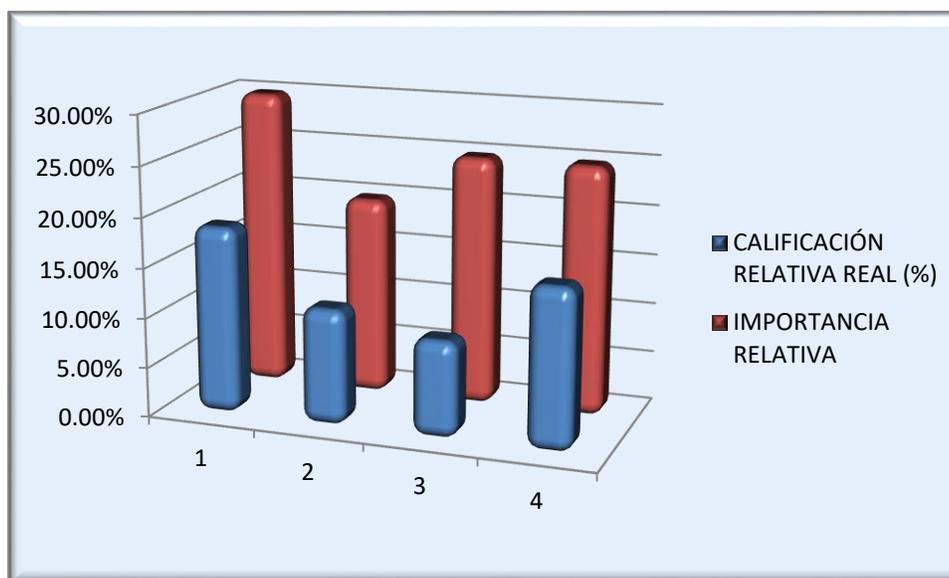


Figura 17. Calificación Elementos de “Actividades de Control”

La figura 17 muestra una comparación entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible, por lo que se evidencia que existen deficiencias importantes en las variables 2 y 3, Clasificación y Análisis de las Actividades de Control con 58.33% y Controles a Sistemas Administrativos, Operativos y de Gestión con un 38.89%, por otro lado se muestra que las variables 1 y 4, Prácticas de Control y Manuales de

Procedimientos con 62.67% y Controles Sobre Sistemas de Información con 64.17% presentan una calificación aceptable.

Considerando la información obtenida por medio de la entrevista al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna se expresa que sí existen algunos reglamentos que regulan o establecen algunos procedimientos, por ejemplo existe el Reglamento Interno de Viáticos que trata de cómo se deben pagar los viáticos que vienen a ser como un manual de procedimientos, sin embargo, en la mayoría de los casos no existen procedimientos establecidos o plasmados en un documento formal, los procedimientos en la institución son transmitidos de uno a otro entre los funcionarios y como ya se sabe en las instituciones públicas el movimiento de personal es constante por lo que una gran cantidad de tiempo se pierde en reaprender, en el mejor de los casos, los procesos cada vez que llega alguien nuevo, si es que tiene la oportunidad de que se le dé una inducción. Lo que realmente afecta es que no existen manuales de procedimientos, por ejemplo no existe un manual de compras y suministros, tampoco existen procedimientos bien establecidos acerca de la compra de combustible, lo cual es un problema.

Por otro lado si se toma la información proporcionada por el Director de la Dirección General Administrativa en la que se menciona que; es una necesidad urgente para la Dirección, estandarizar procesos y realizar manuales de procedimientos de las áreas donde no existen, que permitan mejorar el control interno, se puede establecer que la variable independiente 1 Prácticas de Control y Manuales de Procedimientos, presenta esta calificación de 62.67% como resultado de una confusión en el personal de la Dirección, entre lo que es un manual de procesos estandarizado y detallado y una ley de Procedimientos Generales Administrativos, de igual forma es evidente que hay una confusión entre la existencia de un procedimiento asumido y la documentación y aprobación formal de un procedimiento.

Considerando los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación y lo expuesto en el párrafo anterior, el análisis muestra que la variable dependiente denominada "Actividades de Control" en este momento tiene como resultado impactos negativos por parte de las siguientes variables independientes:

- Carencia de prácticas de control y manual de procedimientos en la Dirección General Administrativa que permitan un control interno real y eficiente.
- Falta de análisis de las actividades de control que permitan la ejecución del control interno de forma adecuada y funcional.
- Carencia de controles a sistemas administrativos, operativos y de gestión.

Continuando con el análisis de esta variable se identifica que existe la siguiente variable independiente positiva:

- Existencia de controles sobre sistemas de información dentro de la Dirección General Administrativa.

El estudio de esta variable demuestra que en la Dirección General Administrativa en su mayoría no se cumple con todos los elementos que deben apoyar las actividades de control, y según se muestra en la tabla 5 la calificación total para la variable Actividades de Control es de 56.23%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario negativo en relación a la variable de primer nivel "Control Interno".

4.4 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

De acuerdo a la información recolectada por medio de las entrevistas a los técnicos especializados de la ONADICI, se conoce que los jefes de área, son los funcionarios con quienes se coordina todo lo relacionado al control interno dentro de la institución y el Auditor Interno participa como observador son ellos quienes deben promover la trasmisión fluida de la información, esto por supuesto es apoyado por la utilización de las tecnologías de la información, por lo que esta variable tiene una relación muy estrecha con aspectos informáticos.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes que afectan la variable dependiente Información y Comunicación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Elementos y Componentes “Información y Comunicación”

N°	Componentes y Elemento	Promedio Elemento	Importancia Relativa	Calificación Relativa (%)	Calificación Total (100%)	%
	Información y Comunicación					Valor de 24%
1	Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad.	3.55	30%	21.30%	71.00%	
2	Sistemas Informáticos .y Controles Establecidos.	4.13	20%	16.52%	82.60%	
3	Canales Comunicación Abiertos.	3.08	20%	12.32%	61.60%	
4	Archivo Institucional.	3.57	30%	21.42%	71.40%	11.45%
	Todo el Componente				71.56%	

Como se puede observar en el elemento Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad se obtuvo promedio de 3.55 de 5 y tomando su importancia relativa que es 30% se obtuvo un resultado de 21.30% lo que representa un 71% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el elemento Sistemas de Información y Controles Establecidos obtuvo un resultado de 82.60%, el elemento Canales de Comunicación Abiertos 61.60%, y finalmente el elemento Archivo Institucional 71.40%.

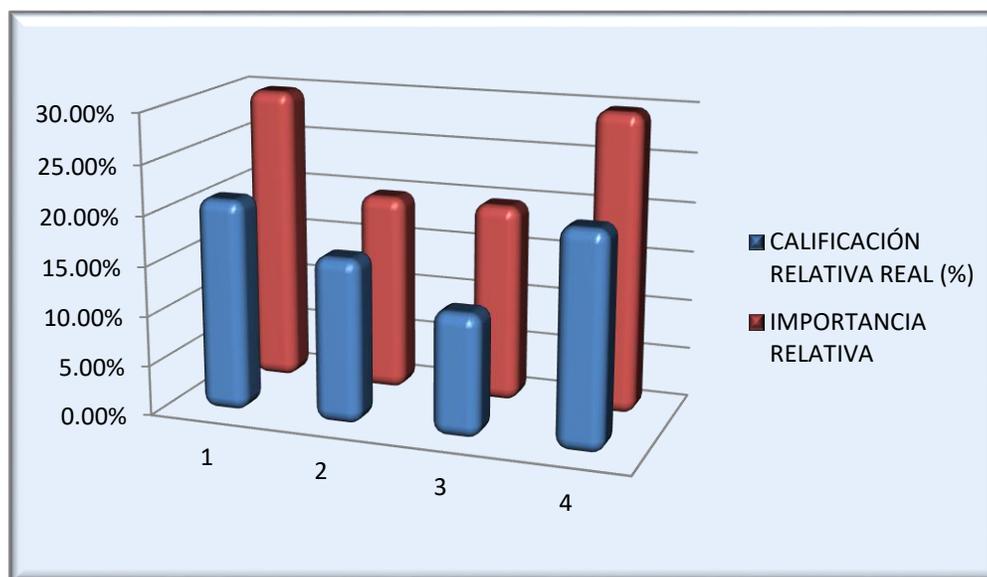


Figura 18. “Calificación Elementos de “Información y Comunicación”

La figura 18 muestra una comparación entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible, es evidente que todas las variables independiente en esta oportunidad cuentan con buenas calificaciones, las mejor calificadas son la 2 y 4 Sistemas Informáticos .y Controles Establecidos con 82.60% y Archivo Institucional con

71.40%, seguidas por la 1 y 3 Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad con 71% y Canales Comunicación Abiertos con 61.60%.

Este resultado es apoyado por lo expresado por el Director de la Dirección general Administrativa, actualmente se está implementando un software instalado en sus servidores que permitirá registrar todas las actividades de la Dirección, el software permitirá que se controle todas las actividades financieras de la institución y se está capacitando al personal en el uso del mismo, el nombre de este Software de gestión es PENTAGON.

Considerando los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación, el análisis muestra que la variable dependiente denominada “Información y Comunicación” en este momento no cuenta con impactos negativos por parte de ninguna de las variables, por lo que se establece que todas variables independientes presentan el escenario positivo:

- Existen Sistemas Informáticos en la Dirección General Administrativa.
- Existe Archivo Institucional.
- Existencia de la Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad.
- Existen Canales Comunicación Abiertos

El estudio de esta variable demuestra que en la Dirección General Administrativa en su mayoría se cumple con todos los elementos que deben apoyar las actividades de Información y Comunicación, y según se muestra en la tabla 6 la calificación total para la variable Actividades de Control es de 71.56%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario positivo en relación a la variable “Control Interno”.

4.5 VARIABLE INDEPENDIENTE DE SEGUNDO NIVEL “MONITOREO”

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista al Director de la Unidad de Auditoría Interna el monitoreo es para cumplirle al Tribunal Superior de Cuentas y la otra razón es para evitar el hurto o robo así como los fraudes especialmente en el área de compras, suministros y servicios que la institución presta al público.

También dentro de la información obtenida en las entrevistas se encontró que existen mecanismos que impulsan algunos aspectos del monitoreo como la evaluación del desempeño institucional, así como un monitoreo del control interno por parte del Director General y la Auditoría Interna con el objetivo de lograr una administración eficiente y transparente en la Dirección General Administrativa.

Con respecto a la investigación realizada de esta variable se determinó que en su gran mayoría las distintas dependencias existe un implementación básica del monitoreo del control interno donde los superiores jerárquicos documentan su participación en las operaciones, donde también existe un reconocimiento que la máxima autoridad es la encargada de monitorear el control interno.

También se identificó que existe una evaluación del desempeño institucional con el objetivo de conocer la situación actual de la dirección para promover la transparencia dentro de las actividades de la misma, aunque se identificó que los empleados desconocen los indicadores claves por los cuales la dirección es evaluada, aparte de eso se identificó que a las distintas unidades se les realiza reportes deficiencias y acciones correctivas por lo tanto estas deben solucionar esos problemas.

Por último existe un reconocimiento total que la asesoría externa para el monitoreo de control interno es decidida por la máxima autoridad y que esta se encarga de supervisar esta asesoría junto con la auditoría interna.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes que afectan la variable dependiente Información y Comunicación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Elementos y Componentes “Monitoreo”

N°	Componentes y Elemento	Promedio Elemento	Importancia Relativa	Calificación Relativa (%)	Calificación Total (100%)	%
	Monitoreo					Valor de 24%
1	Monitoreo Control Interno	3.19	35%	22.33%	63.8%	
2	Evaluación Desempeño Institucional	3.10	25%	15.50%	62.00%	
3	Reporte de Deficiencias .y Acciones Correctivas.	3.93	25%	19.65%	78.60%	
4	Asesoría Externa Monitoreo y Estándares	3.93	15%	11.79%	78.60%	13.85%
					69.27%	

Como se puede observar en el elemento Monitoreo del Control Interno se obtuvo promedio de 3.19 de 5 y tomando su importancia relativa que es 35% se obtuvo un resultado de 22.33% lo que representa un 63.80% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el elemento Evaluación del Desempeño Institucional obtuvo un resultado de 62%, el elemento Reporte de Deficiencias y Acciones Correctivas 78.60%, y finalmente el elemento Asesoría Externa 78.60%.

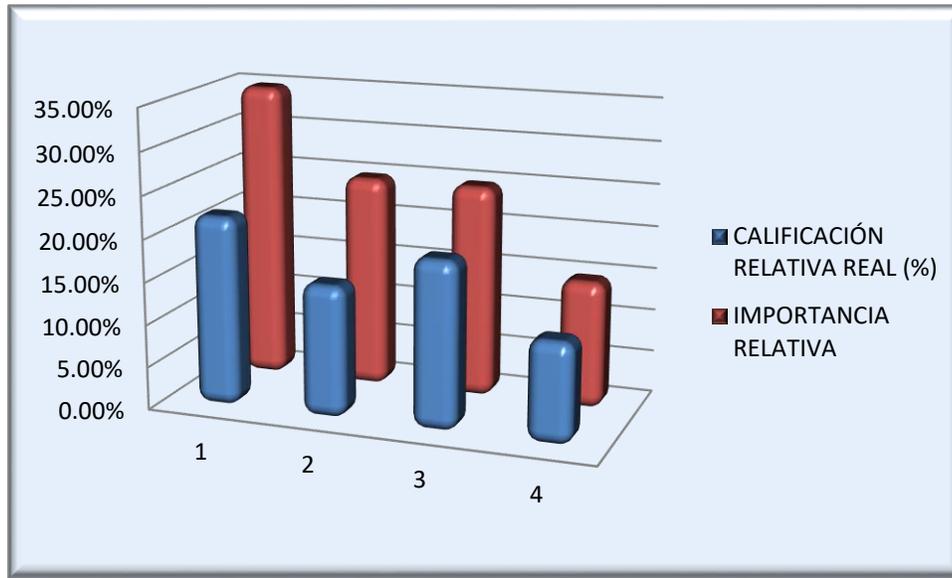


Figura 19. Calificación Elementos de “Monitoreo”

En la Figura 19 se puede observar que las variables independiente 3 y 4 Reporte de Deficiencias 78.60% y Acciones Correctivas con 78.60% son las mejor calificadas seguidas por la 1 y 2 Monitoreo Control Interno con 63.8% y Evaluación Desempeño Institucional con 62%

Considerando los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación, el análisis muestra que la variable dependiente denominada “Monitoreo” en este momento no cuenta con impactos negativos por parte de ninguna de las variables, por lo que se establece que todas variables independientes presentan el escenario positivo:

- Existe Monitoreo Control Interno
- Existe Evaluación Desempeño Institucional
- Existe Reporte de Deficiencias y Acciones Correctivas

- Existe Asesoría Externa

El estudio de esta variable demuestra que en la Dirección General Administrativa en su mayoría se cumple con todos los elementos que deben apoyar las actividades de Monitoreo, y según se muestra en la tabla 7 la calificación total para la variable Actividades de Control es de 69.27%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario positivo en relación a la variable “Control Interno”.

4.6 VARIABLE DEPENDIENTE DE PRIMER NIVEL “CONTROL INTERNO”

La variable control interno es la variable única de primer nivel que es finalmente afectada positiva o negativamente por las variables independientes con respecto a la misma de segundo nivel, como ya se ha mencionado anteriormente las variables independientes de segundo nivel son cinco y están vinculadas a los cinco componentes del control interno según el informe COSO, en las secciones anteriores se analizó el resultado de las cinco variables de segundo nivel afectadas por sus respectivas variables independientes de tercer nivel, en esta oportunidad se evalúa el resultado final del nivel de control interno en la Dirección General Administrativa.

El resumen de las calificaciones obtenidas para cada una de las variables independientes de segundo nivel (componentes del control interno) que afectan la variable dependiente Control Interno se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Calificación Componentes y Total del nivel de Control Interno

N°	Componente	Calificación Sobre 100%	Importancia Relativa	Porcentaje
1	Ambiente de Control	13.40%	24.00%	55.84%
2	Evaluación y Gestión Riesgos	11.89%	24.00%	49.54%
3	Actividades de Control	9.00%	16.00%	56.23%
4	Información y Comunicación	11.45%	16.00%	71.53%
5	Monitoreo	13.85%	20.00%	69.25%
	Total Calificación del Control Interno en la Dirección General Administrativa			59.59%

Esta tabla difiere de las demás mostradas en este capítulo en que en la misma se muestran los resultados sintetizados de cada componente y estos valores fueron tomados del cuadro “Valoración del control Interno” presentado como Anexo 5.

Como se puede observar el componente Ambiente de Control (variable de segundo nivel independiente con respecto a la variable de primer nivel control interno), tomando su importancia relativa que es 24% se obtuvo un resultado de 13.40% lo que representa un 55.84% de cumplimiento en base a 100%, de igual forma siguiendo el mismo proceso se encuentra que el componente Evaluación y Gestión de Riesgos obtuvo un resultado de 49.54%, el componente Actividades de Control 56.23%, el componente Información y Comunicación 71.53% y finalmente el componente Monitoreo 69.25%.

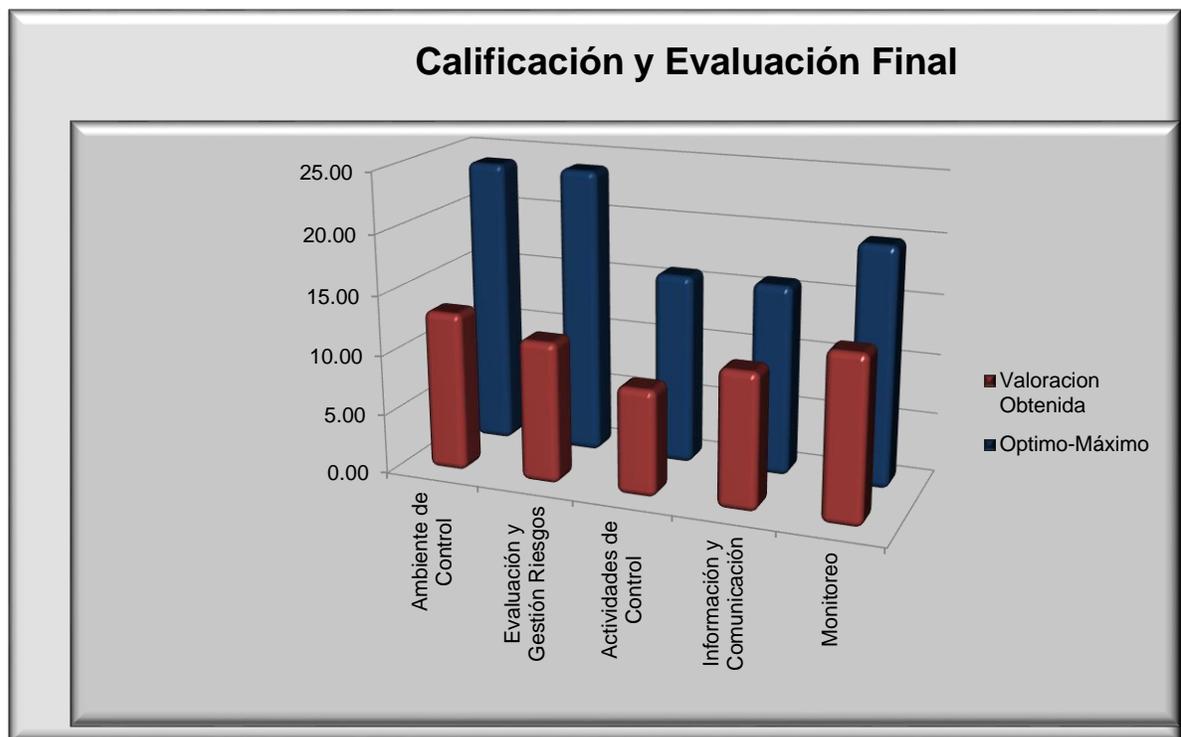


Figura 20. Calificación Final Control Interno

Nuevamente la Figura 20 muestra una comparación entre la calificación obtenida por variable y su máxima calificación posible, Las variables independientes de segundo nivel Información y Comunicación con 71.53% y Monitoreo con 69.25% son las mejor calificadas, seguidas por las peor calificadas Actividades de Control con 56.23%, Ambiente de Control con 55.84% y Evaluación y Gestión de Riesgos con 49.54%.

Considerando los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación, el análisis muestra que la variable dependiente de primer nivel denominada “Control Interno” en este momento tiene como resultado impactos negativos por parte de las siguientes variables independientes:

- Carencia de Ambiente de Control en la Dirección General Administrativa que permitan un control interno real y eficiente.
- Carencia de Evaluación y Gestión de Riesgos permitan la ejecución del control interno de forma adecuada y funcional.
- Carencia de Actividades de Control en los sistemas administrativos, operativos y de gestión.

Continuando con el análisis de esta variable se identifica que existen las siguientes variables independientes positivas:

- Se cuenta con Información y Comunicación de calidad y confiable dentro de la Dirección General Administrativa.
- Se cuenta con Monitoreo del control interno

El estudio de esta variable demuestra que en la Dirección General Administrativa en su mayoría no se cumple con todos los componentes que deben apoyar el control interno, y según se muestra en la tabla 8 la calificación total para la variable Control Interno es de 59.59%, por lo que según los criterios de evaluación establecidos en la metodología de la presente investigación se considera que esta variable presenta el escenario negativo y como esta es la variable final de primer nivel se establece que la valoración final del control interno dentro de la Dirección General Administrativa es deficiente.

4.7 RESPUESTA A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En entrevista efectuada al Director de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, Licenciado José Armando Cárcamo, (Anexo 1) se obtuvieron las siguientes respuestas que ya fueron incluidas en el análisis de resultados:

1) ¿Qué características relacionadas con el control interno existen ya en su dependencia?

R/ Existen dos filtros la sub gerencia de contabilidad y la de presupuesto los cuales realizan controles en área financiera, también actualmente se está implementando un software instalado en nuestros servidores que permitirá registrar todas las actividades de la Dirección, sin embargo estos dos filtros que le mencione, muchas veces están recargados de verificaciones, ya que las fallas en los procesos son muchas y aunque si hay control es ineficiente verificar y corregir errores.

2) ¿Qué aspectos considera usted que afectan directamente la implementación de un control interno dentro de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?

R/ Resistencia al cambio, el funcionario público tiene una manera de hacer las cosas por lo tanto no existe un deseo de cambiar la forma de realizar las actividades, en otras palabras no existe un compromiso del empleado por implementar un control interno.

3) ¿Cuáles son las razones más importantes por las cuales usted consideraría la implementación de controles internos en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad?

R/ En primer lugar para lograr tener una administración transparente, segundo lugar para facilitar el trabajo a auditoría interna y en último lugar para evitar los reprocesos, es decir evitar mandar de vuelta algunas cosas debido a que no se han hecho de la manera correcta.

4) ¿Según su criterio y experiencia cuáles son las alternativas que usted consideraría para mejorar los procesos de control interno en Dirección General Administrativa de la institución?

R/ La implementación de un software que controle las actividades financieras de la institución, que ya se está haciendo, otra cosa seria la capacitación al personal respecto al control interno, la estandarización de procesos en todas las áreas de la unidad para evitar reprocesos.

5) ¿Según su criterio y experiencia, en este momento cuál es la necesidad inminente en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad para encaminar la dirección hacia la aplicación de un sistema de control interno moderno?

R/ Estandarizar procesos y realizar manuales de procedimientos de algunas áreas donde no existen, que permitan mejorar el control interno.

4.4 CONCLUSIONES

1. En la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad existe un ambiente de confianza que permite el trabajo coordinado entre las distintas áreas, así como un estructura organizativa formal, pero al mismo tiempo existe dificultades en cuanto a compromiso de control interno, delegación de autoridad, carencia de valores, carencia de personal competente que impiden la implementación de un sistema de control interno eficaz y eficiente
2. Se determinó que en su gran mayoría las distintas dependencias tienen un poco conocimiento de cómo identificar y gestionar los principales riesgos institucionales de la Dirección General Administrativa, existe también un desconocimiento de cómo realizar matrices de riesgos y mapas de riesgos, aunque existe una planificación adecuada esta se ve limitada debido a la falta de divulgación de los planes hacia todos los miembros de la dirección, así como también no existe una revisión periódica de los objetivos establecidos.
3. Se carece de indicadores mensurables de desempeño en la dirección por lo que imposibilita la identificación de riesgos y medidas que se deben tomar ante los riesgos existentes de la dirección
4. Existe una clara resistencia al cambio, el funcionario público tiene una manera de hacer las cosas por lo tanto no existe un deseo de cambiar la forma de realizar las actividades, en otras palabras no existe un compromiso del empleado por implementar un control interno.
5. Se encontró que las razones por las cuales es necesaria la implementación de un sistema de control interno dentro de la Dirección General Administrativa, es para garantizar la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la economía en las actividades que ejecuta, de manera que se puedan alcanzar los objetivos institucionales y cumplir las políticas establecidas en la ley, en este caso El Plan de Nación y Visión de País.
6. La Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad carece de procesos de control interno que tomen en cuenta los cinco componentes del modelo COSO.

7. Existen algunos elementos de los componentes del modelo COSO que se aplican dentro de las actividades de la Dirección General Administrativa con deficiencias en los siguientes componentes del modelo COSO; Ambiente de Control, la Identificación y Gestión de Riesgos y las Actividades de Control dentro de la Dirección General Administrativa.
8. Existe una necesidad para la Dirección General Administrativa, de estandarizar procesos y realizar manuales de procedimientos de las áreas donde no existen, que permitan, gestionar el control interno de las actividades de la Dirección General Administrativa.

4.5 RECOMENDACIONES

1. Crear un código de ética actualizado en la Dirección General Administrativa para garantizar el control de las acciones individuales.
2. Crear un manual de descripción de puestos y funciones que incluya una política salarial interna en base a indicadores claves de desempeño y el cumplimiento de las metas y objetivos.
3. Se deberá implementar la herramienta Balance Score Card para lograr cumplir con el principio de auto regulación a nivel cuantitativo y cualitativo.
4. Establecer una política clara en materia de Identificación y Gestión de Riesgos y capacitar constantemente al personal involucrado en este componente del control interno.
5. Implementar procesos de gestión del cambio para lograr la implementación de un sistema de control interno integral y eficaz, y proporcionar estabilidad laboral para las personas involucradas directamente en los comités de control interno.
6. Implementar sistemas de información que apoyen y permitan gestionar los controles internos y mejorar los canales de comunicación para lograr su efectividad.
7. Elaborar los manuales de procedimientos formales avalados por la máxima autoridad ejecutivas, documentarlos y mantenerlos actualizados para las cuatro Sub Gerencias y las dos Unidades de Apoyo de la Dirección General Administrativa.

CAPÍTULO V. APLICABILIDAD

El siguiente capítulo muestra dos propuestas de mejora para la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, la primera propuesta consiste en la presentación de una herramienta de valoración del control interno, la cual fue utilizada para diagnosticar el nivel actual del control interno en la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, y la que tiene por objetivo medir el nivel de control interno periódicamente como una forma de mejora continua.

La segunda propuesta consiste en la elaboración de un manual de procesos y procedimientos administrativos de las principales áreas de trabajo de la Dirección General Administrativa, la cual tiene como objetivo iniciar las actividades de control de los principales procesos, así como también lograr identificar los principales riesgos de las actividades de los procesos, se elaboraron manuales para seis distintos procesos los cuales se mencionan a continuación:

Procesos de Ejecución Presupuestaria

Procesos de Adquisiciones y contrataciones

Procesos de Contabilidad

Procesos de Bienes Nacionales

Procesos de Suministros

Procesos de Recursos Humanos

Ambas propuestas tienen el fin de optimizar el control interno dentro de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad.

5.1 HERRAMIENTA PARA LA VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

5.1.1 INTRODUCCIÓN

5.1.2 OBJETIVO

5.1.3 PROCESO DE CALIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS OBLIGATORIAS ESTABLECIDAS POR LA ONADICI Y DE VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL INTERNO

5.1.4 MARCO LOGICO DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL CONTROL INTERNO DENTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA

5.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

5.2.1 INTRODUCCIÓN

5.2.2 OBJETIVO

5.2.3 PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

5.2.4 PROCESO ADQUICIONES Y CONTRATACIONES

5.2.5 PORCESO CONTABILIDAD

5.2.6 PROCESO BIENES NACIONALES

5.2.7 PROCESO SUMINISTROS

5.2.8 PROCESO RECURSOS HUMANOS

5.1.2 INTRODUCCIÓN

La Herramienta de Valoración del Nivel de Control Interno que se presenta, se basa en la elaboración de un algoritmo que, otorgando una ponderación relativa a cada uno de los componentes, subcomponentes, y de los factores que los componen, permite obtener un puntaje global que contribuye a evaluar con mayor precisión, la situación de los controles

internos de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, bajo el enfoque COSO. Esta valoración se obtiene mediante el cálculo al que se llega a través de la combinación del peso específico otorgado a cada ítem por la valoración de dicho ítem estimado, este instrumento fue utilizado en la presente investigación para valorar el nivel de control interno actual.

5.1.3 OBJETIVO

El objetivo de la aplicación de la Herramienta de Valoración del Nivel de Control Interno tiene como fin determinar si los objetivos de control interno expuestos en el informe COSO afinados por las prácticas obligatorias en relación a este tema expuesto por la ONADICI se han cumplido, se espera que sea aplicada cada seis meses para impulsar la mejora continua, estos objetivos en forma global se detallan a continuación:

- 1) Procurar la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- 2) Proteger los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- 3) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.

5.1.4 PROCESO DE CALIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS OBLIGATORIAS ESTABLECIDAS POR LA ONADICI Y DE VALORACIÓN DEL NIVEL E CONTROL INTERNO

Estructura y Funcionamiento de la Herramienta

Cada componente tiene una ponderación, empezando desde el nivel superior, cada uno de estos componentes tiene una importancia relativa (La importancia relativa ha sido determinada de acuerdo a la experiencia de los técnicos de la ONADICI):

Tabla 9. Importancia Relativa por Componente

Componentes del Control interno	Importancia Relativa
Medio ambiente de control	24%
Evaluación de riesgos	24%
Actividades de control	16%
Información y comunicación	16%
Monitoreo	20%

La importancia relativa de cada componente detallada anteriormente será multiplicada por el valor obtenido por el componente, para lograr determinar su puntaje definitivo, y este será sumado a los demás puntajes de los demás componentes, para lograr el valor total de la efectividad del control interno de la Dirección General Administrativa.

Valoración Relativa de cada Elemento del Componente de Control Interno

Ambiente de Control

El componente de Ambiente de Control se divide en 7 elementos, los cuales también tiene una importancia relativa estimada que se describe a continuación:

Tabla 10. Importancia Relativa por Elemento: Componente 1

Elementos del Componente Medio Ambiente de Control	Importancia Relativa
Ambiente Interno y Valores de Integridad	15%
Planificación y Estructura Organizativa	15%
Personal Competente	15%
Delegación de autoridad y acciones coordinadas	15%
Compromiso con el control interno y adhesión a las políticas	15%
Ambiente de confianza	10%
Auditoría Interna	15%

Cada elemento del componente de Ambiente de Control se compone de uno o más factores que son los que en forma de preguntas se verifican individualmente, estos factores cuentan asimismo con una importancia relativa, que en este caso será una importancia única que podrá ser dentro de un rango de 1 a 5, según el criterio de la persona al que se le aplique la herramienta.

Evaluación de Riesgos

El componente de Ambiente de Control se divide en 6 elementos, los cuales también tiene una importancia relativa estimada que se describe a continuación:

Tabla 11. Importancia Relativa por Elemento: Componente 2

Elementos del Componente Evaluación de Riesgos	Importancia Relativa
Gestión de Riesgos Institucionales	20%
Planificación	20%
Indicadores Mesurables de Desempeño	15%
Divulgación de Planes	10%
Revisión de Objetivos	15%
Identificación de Riesgos	20%

Cada Elemento del componente de Evaluación de Riesgos se compone de uno o más factores que son los que en modo de preguntas se verifican individualmente estos factores cuentan con una importancia relativa, que en este caso será una importancia única que podrá ser dentro de un rango de 1 a 5, según el criterio de la persona al que se le aplique la herramienta.

Actividades de Control

El componente de Actividades de Control se divide en 4 elementos, los cuales también tiene una importancia relativa estimada que se describe a continuación:

Tabla 12. Importancia Relativa por Elemento: Componente 3

Elementos del Componente Actividades de Control	Importancia Relativa
Prácticas de Control y Manual de Procedimientos	30%
Clasificación y Análisis de las actividades de control	20%
Controles a sistemas administrativos, operativos y de gestión	25%
Controles sobre sistemas de información	25%

Cada Elemento del componente de Actividades de Control se compone de uno o más factores que son los que en modo de preguntas se verifican individualmente, estos factores cuentan con una importancia relativa, que en este caso será una importancia única que podrá ser dentro de un rango de 1 a 5, según el criterio de la persona al que se le aplique la herramienta.

Comunicación e Información

El componente de Comunicación e Información se divide en 4 Elementos, los cuales también tiene una importancia relativa estimada que se describe a continuación:

Tabla 13. Importancia Relativa por Elemento: Componente 4

Elementos del Componente de Comunicación e Información	Importancia Relativa
Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad	30%
Sistemas de Información y Controles Establecidos	20%
Canales de Comunicación Abiertos	20%
Archivo Institucional	30%

Cada Elemento del componente de Comunicación e Información se compone de uno o más factores que son los que en modo de preguntas se verifican individualmente, estos

factores cuentan asimismo con una importancia relativa, que en este caso será una importancia única que podrá ser dentro de un rango de 1 a 5, según el criterio de la persona al que se le aplique la herramienta.

Monitoreo

El componente de Monitoreo se divide en 4 Elementos, los cuales también tiene una importancia relativa estimada que se describe a continuación:

Tabla 14. Importancia Relativa por Elemento: Componente 5

Elementos del Componente Monitoreo	Importancia Relativa
Monitoreo del Control Interno	35%
Evaluación del Desempeño Institucional	25%
Reporte de deficiencias y toma de acciones correctivas	25%
Asesoría Externa para Monitoreo y Estándares Internacionales de Auditoría Interna	15%

Cada Elemento del componente de Monitoreo se compone de uno o más factores que son los que en modo de preguntas se verifican individualmente, estos factores cuentan con una importancia relativa, que en este caso será una importancia única que podrá ser dentro de un rango de 1 a 5, según el criterio de la persona al que se le aplique la herramienta.

Valoración del nivel de Control Interno

Criterios de Evaluación de la Herramienta de Valoración del Nivel de Control Interno

Después de la aplicación y el análisis de los resultados de los componentes se entiende que si los resultados son igual o mayores a 70% se considera que existe un alto conocimiento del componente evaluado, si los resultados reflejan un 50% se considera que hay un medio conocimiento del componente evaluado, si los resultados reflejan están debajo del 50% se considera un bajo conocimiento del componente evaluado. (PriceWaterhouse Coopers, 2008)

Para facilitar el proceso de calificación se incluye como parte de la presenta herramienta un CD con el archivo en formato Excel llamado “Matriz de Descarga de Resultados”, el objetivo del mismo es facilitar la descarga de los resultados de la aplicación de la

herramienta a los cuatro Sub Gerentes y los dos Jefes de las Unidades de Apoyo de la Dirección General Administrativa en la pestaña de “Descarga Datos”, posteriormente en la pestaña “Matriz de Resultados” se encuentran los resultados resumidos por Componentes y Elementos del control interno, finalmente en la pestaña “Valoración Del Control Interno” se encuentra la tabla final que resume las calificaciones por Componentes y la calificación total, también se incluye un gráfico que permite una comparación visual entre la calificación obtenida por Componente y su máxima calificación posible o calificación ideal.

Formato de Recolección de datos

Periodo de evaluación: _____

Instrucciones para la respuesta: Es anónimo, no requiere identificación, lea los enunciados y valore la respuesta en la escala de 5 a 1 (si es positiva 3 puntos hasta 5, si es negativa 2 o 1), respecto a las operaciones que sean de su conocimiento.

Tabla 15. Rango y Significado de la Calificación

COMO DEFINE LA CALIFICACIÓN	VALOR PUNTOS
Sí, excelente , un modelo de operación.	5
Sí, muy buena , aplicación eficiente de los procesos.	4
Sí, aceptable , cumple con los requerimientos mínimos.	3
No, regular , bajo el nivel de aceptación, pero susceptible de mejora.	2
No, deficiente , no cumple requerimientos mínimos y dificultades para mejorar.	1

Tabla 16. Calificación Elementos

COMPONENTES	Valor
1. AMBIENTE DE CONTROL:	
<p>1.1 Ambiente de Control y Valores de Integridad</p> <p>1. ¿Dispone de una política que promueva el ambiente de control propicio para la colaboración, la participación y los aportes continuos del personal?</p> <p>2. ¿Es activa la participación de los funcionarios y servidores en la generación de mecanismos para fortalecer y modelar el control interno?</p> <p>3. ¿Está formalizada, se apoya y supervisa el funcionamiento eficiente de los comités conformados para fortalecer el funcionamiento de la institución, mediante la preparación de informes de gestión trimestrales?</p> <p>4. ¿El Comité de Probidad y Ética Pública (CPEP) fomenta la difusión mediante talleres y conferencias la adhesión y aplicación permanente de los valores éticos?</p> <p>5. ¿El CPEP colabora en la preparación de un documento de fácil acceso que incorpore: la misión, visión y valores de la entidad?</p> <p>6. ¿El CPEP cumple y documenta las siguientes funciones: 1) Verificar el conocimiento de los valores 2) Informar resultados de la evaluación a la MAE (Máxima Autoridad Establecida) 3) Desarrollar un taller 4) Actualizar y difundir continuamente 5) Elaborar el informe de actividades de cada ejercicio 6) Promover los valores de integridad?</p> <p>7. ¿Está emitido el código de ética Específico destacando los valores aplicables</p>	

particularmente a las operaciones sustantivas y/o especializadas que desarrolla la entidad?	
<p>1.2 Planificación y Estructura Organizativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está formulada, o si corresponde, mejorada y actualizada la propuesta de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la entidad en forma anual? 2. ¿Se difunde ampliamente al personal de la entidad el plan estratégico, el POA y el presupuesto aprobado? 3. ¿Se genera información sobre el avance de sus metas y evalúa el desempeño mensual sobre la ejecución del POA informando a la MAE (Máxima Autoridad Establecida)? 4. ¿Se evalúa y concilia periódicamente el avance físico del POA con el avance financiero de la ejecución presupuestaria e informa a la MAE los logros, retrasos y principales dificultades? 5. ¿Está definida y formalizada la estructura organizacional adecuada estableciendo las áreas de operación clave, las líneas de coordinación, información y control? 6. ¿Se dispone de manuales de organización y funciones y manuales de procedimientos conforme a la Ley de creación, la reglamentación interna y la misión de la entidad? 7. ¿Está desarrollada e incluida la información actualizada de los servicios instalados y ofrecidos por la institución en su página Web para conocimiento de los usuarios? 8. ¿Se mantiene en orden los expedientes y documentos por personal experto que demuestre conocimiento, organización, transparencia y resultados? 9. ¿Las unidades prestadoras de servicios estratégicos están ubicadas de forma clara y amplia en el organigrama y en el manual de organización y funciones? 10. ¿Se actualiza y concilia los objetivos del POA y de los proyectos que administra la entidad con las funciones y responsabilidad de las áreas operativas? 11. ¿Está desarrollado el manual de procedimientos que defina el conjunto de operaciones y los controles incorporados para contribuir al desarrollo de los procesos administrativos y operativos? 12. ¿La MAE ha implantado y apoyado el funcionamiento del Comité de Control Interno (COCOIN) encargado de contribuir en la implementación del CII (control interno institucional) y su reflejo en el Manual de Procedimientos dentro de los cuales el Auditor interno funciona como observador así como la ONADICI? 	
<p>1.3 Personal Competente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está actualizado el plan de remuneraciones de la institución y se ha creado políticas salariales internas? 2. ¿Esta formalizado o actualizado un documento que incorpore la clasificación de puestos y la descripción de funciones? 3. ¿Está instruido el personal sobre el desarrollo interno o la contratación de capacitación externa especializada para los servidores públicos? 4. ¿Están establecidos los criterios técnicos para la selección y promoción de servidores públicos a base del mérito y la capacidad profesional? 	

<p>5. ¿Está desarrollada una metodología para la evaluación del desempeño individual con base en los criterios técnicos establecidos en la Ley del Sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa (SCYCA)?</p> <p>6. ¿Todos los servidores públicos están sujetos de evaluación del desempeño por su inmediato superior, procurando identificar y mejorar las condiciones y dificultades de alcanzar niveles de efectividad?</p>	
<p>1.4 Delegación de Autoridad y Acciones Coordinadas</p> <p>1. ¿La MAE formaliza la delegación de autoridad por escrito mediante el Manual de Organización y Funciones y esta delegación de autoridad genera corresponsabilidad, entre quien delega y quien la ejerce?</p> <p>2. ¿Está formalizado o creado el Comité de Coordinación Institucional para intercambiar información y generar soluciones colaborativas?</p> <p>3. ¿Está normado el funcionamiento del Comité de Coordinación dentro del cual existe el detalle de la integración, agenda a tratar, reuniones a realizar, documentación y seguimiento de las resoluciones importantes?</p> <p>4. ¿El Plan Estratégico Institucional y el POA son la base para la coordinación de las operaciones y el logro efectivo de los objetivos?</p> <p>5. ¿Está impulsada mediante la formalización una política que favorezca la cooperación entre las unidades operativas y de apoyo para promover el logro eficaz, eficiente y coordinado de los objetivos estratégicos institucionales?</p>	
<p>1.5 Compromiso con el Control Interno y Adhesión a la Política.</p> <p>1. ¿Están establecidos estándares específicos de mejora continua y para el cumplimiento de los objetivos de control interno y de la gestión institucional procurando favorecer al proceso de rendición de cuentas por la forma y el destino del manejo de los recursos públicos y los resultados obtenidos?</p> <p>2. ¿Se promueve el funcionamiento eficaz del CII con una política formal cuyo cumplimiento corresponde a todas las áreas y servidores públicos de la entidad?</p> <p>3. ¿Se difunden las políticas institucionales de manera formal mediante notas por escrito a todos los superiores jerárquicos, así como la publicación en la página Web?</p> <p>4. ¿Está emitida la política sobre rendición de cuentas y difundir y aplicar en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo?</p>	
<p>1.6 Ambiente de Confianza</p> <p>1. ¿Se difunden a los servidores públicos las prácticas de control interno implementadas para su aplicación efectiva, cuyo cumplimiento genera confianza en las operaciones y en la información generada?</p> <p>2. ¿Está diseñada e implementadas técnicas de trabajo participativo y cooperativo entre las unidades operativas, administrativa y financiera?</p>	
<p>1.7 Auditoría Interna</p> <p>1. ¿El Jefe de UAI (Unidad de Auditoría Interna) ha establecido criterios normativos para</p>	

<p>determinar el alcance, tamaño, especialistas, equipos y las actividades que se deben desarrollar, considerando la Guía de Organización y Funcionamiento de la UAI?</p> <p>2. ¿Se da seguimiento oportuno e integral a las recomendaciones de auditoría externa e interna, preparando informes trimestrales para la institución, la ONADICI y el TSC?</p> <p>3. ¿Se prepara el Plan General y el POA de la UAI considerando la Guía emitida por la ONADICI?</p> <p>4. ¿Se evalúa el funcionamiento del control interno institucional, está en la capacidad para prestar el servicio con criterio independiente y objetivo y determinar la efectividad del CII y se proporciona asesoramiento para mejorar los controles internos procurando la mejora continua?</p> <p>5. ¿Se dispone de auditores especialistas para las actividades sustantivas de la organización y dependen del Jefe de la UAI?</p> <p>6. ¿La MAE ha implantado el funcionamiento del Comité de Auditoría para el conocimiento y trámite de los resultados obtenidos en las tareas de aseguramiento desarrolladas?</p> <p>7. ¿El Comité de Auditoría cuenta con la participación con voz pero sin voto del Jefe de la UAI?</p> <p>8. ¿El Jefe de la UAI cumple las normas establecidas por el TSC para realizar la auditoría, así como las normas técnicas específicas que emita la ONADICI para tales efectos?</p>	
<p>2. EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS:</p>	<p>Valor</p>
<p>2.1 Gestión de Riesgos Institucionales</p> <p>1. ¿Está definida por escrito las funciones, facultades, roles, responsabilidades y perfiles que le corresponde a cada uno de los miembros de la entidad dentro del proceso de gestión de riesgos?</p> <p>2. ¿Se garantiza que exista y se mantenga una comunicación clara, fluida y efectiva entre los responsables de la gestión de todos los riesgos de la entidad, así como la interacción proactiva con la UAI y los organismos reguladores?</p>	
<p>2.2 Planificación</p> <p>1. ¿Se establece formalmente y revisa como mínimo anualmente la misión, visión, valores, objetivos, metas políticas y programas institucionales, así como los niveles de riesgo aceptable y la tolerancia al riesgo, debe hacerlo a base de la visión de País, Plan de Nación, Plan de Gobierno, y el marco normativo?</p> <p>2. ¿Se establecen los objetivos y metas de cada tarea o unidad alineados y articulados con los objetivos fijados por la entidad?</p> <p>3. ¿Se formulan los objetivos y metas en forma realista, en función de la disponibilidad prevista de recursos necesarios y suficientes para el logro de las metas?</p> <p>4. ¿Se realizan reuniones periódicas, como mínimo trimestrales, y en conjunto con la revisión del POA, con el fin de evaluar si los objetivos y metas han sido alcanzados?</p>	
<p>2.3 Indicadores Mensurables de Desempeño</p>	

<p>1. ¿Están establecidos indicadores claves del desempeño, de resultado y de impacto, tanto generales como específicos, cuantitativos como cualitativos, aplicando el método de cuadro de mando integral?</p> <p>2. ¿Se ha fijado claramente las formas de medición de los indicadores de desempeño, la periodicidad de las actualizaciones y los responsables por el diseño e implantación de los índices de desempeño?</p>	
<p>2.4 Divulgación de Planes</p> <p>1. ¿Se ha comunicado formalmente y en forma fehaciente y oportuna al personal de la entidad, la misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas y programas de la entidad, los niveles de riesgo aceptados y de tolerancia al riesgo y los planes oficiales elaborados?</p>	
<p>2.5 Revisión de los Objetivos</p> <p>1. ¿Está desarrollado y gestionado herramientas, procedimientos y sistemas de información y gestión que puedan ser capaces de captar, procesar y reportar en forma oportuna información sobre los cambios registrados e inminentes en el ambiente interno y externo?</p>	
<p>2.6 Identificación y evaluación de Riesgos.</p> <p>1. ¿Se ha establecido y gestionado políticas y procedimientos dirigidos a identificar y evaluar los riesgos relevantes que puedan impactar negativamente o impedir el logro de los objetivos, metas proyectos y programas propios donde se incluyó etapas de: 1) identificación de eventos, 2) evaluación y valorización de riesgos, 3) indicadores claves de riesgo 4) respuesta a los riesgos?</p> <p>2. ¿Se comunica claramente al personal las políticas y procedimientos para “identificación y evaluación de los riesgos” y comprobar que son conocidas y comprendidas por los servidores?</p> <p>3. ¿Se fija la metodología de grupos de trabajo de auto evaluación de riesgos para: 1) Identificar los factores causantes de riesgos, 2) Matrices de riesgo y valoración de riesgos, 3) Indicadores de claves de riesgos?</p> <p>4. ¿Ha sido emitido un inventario de los procesos y sus procedimientos identificando los controles existentes para cada uno de ellos?</p> <p>5. ¿Se ha facilitado el conocimiento de los factores causantes de los riesgos, priorizarlos en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia?</p> <p>6. ¿Se complementa con la valoración del riesgo considerando la clasificación cuantitativa y cualitativa de las principales actividades, programas o proyectos?</p> <p>7. ¿Se establece, mantiene y gestiona “Bases de datos de Eventos de Pérdida” fijando las características del reporte, recolección, cuantificación registro y clasificación, almacenamiento y protección de la información de eventos de pérdida?</p> <p>8. ¿Se aplican técnicas cualitativas y cuantitativas, así como se identifican los eventos y riesgos, su priorización y la fijación de indicadores claves de riesgo?</p> <p>9. ¿Se han elaborado matrices de riesgo con la descripción de cada uno de los riesgos identificados?</p>	

<p>10. ¿Se ha consolidado las matrices de riesgos e integrarán el “Mapa de Riesgos”?</p> <p>11. ¿Los indicadores claves de riesgo reflejan las fuentes potenciales de riesgo y los umbrales de tolerancia, fijando la forma de medir la frecuencia y los responsables de realizarlas?</p>	
<p>3. ACTIVIDADES DE CONTROL:</p>	<p>Valor</p>
<p>3.1 Prácticas de Control y Manuales de procedimientos.</p> <p>1. ¿Se evalúa e implanta las actividades de control más adecuadas y de mayor calidad, en términos de mitigación de los riesgos involucrados en forma eficiente, efectiva y económica?</p> <p>2. ¿Se identifica y considera las capacidades, requerimientos y recursos necesarios para su diseño, implantación, realización y mantenimiento, el nivel de priorización en función de los riesgos mitigados?</p> <p>3. ¿ Se elabora, emite, implanta y mantiene actualizados los manuales de procedimientos, que rijan los procesos, operaciones y transacciones de la entidad con las actividades de control diseñadas e incluidas en los mismos procesos referidos a las actividades sustantivas, ,Sistemas de administración financiera, entre otros?</p> <p>4. ¿Se elaboran manuales de procedimientos considerando el tamaño de la entidad, la naturaleza y complejidad de sus servicios, productos y procesos?</p> <p>5. ¿Están comunicadas formalmente por escrito y en forma fehaciente y deja disponibles para el personal todos los manuales de procedimientos y se comprueba que son conocidos, comprendidos y aceptados por los funcionarios y servidores de la entidad?</p>	
<p>3.2 Clasificación y Análisis de las actividades de Control Existentes.</p> <p>1. ¿Se considera, las diferentes clases de control: preventiva, concurrente y posterior al momento realizar actividades de control sobre los sistemas administrativos y operativos?</p> <p>2. ¿Existe una adecuada segregación de funciones que permite el ejercicio del control en cualquier actividad?</p> <p>3. ¿Se fija un plan de acción a ejecutar para la adecuada implementación y consecución de las mejoras?</p>	
<p>3.3 Controles a Sistemas Administrativos, Operativos y de Gestión</p> <p>1. ¿Se define y establece indicadores clave de desempeño, de resultado y de impacto, tanto generales como específicos, cuantitativos y cualitativos aplicando el método de Mando Integral?</p> <p>2. ¿Se fija claramente las normas de medición de los indicadores de desempeño, la periodicidad de las actualizaciones y los responsables por el diseño e implantación de los índices de desempeño, el seguimiento de su evolución y actualización?</p> <p>4. ¿Se comunica en forma escrita, clara y fehaciente los indicadores claves del desempeño por los que se va a medir su actuación a todo el personal involucrado?</p>	
<p>3.4 Controles sobre los Sistemas de Tecnología Informática.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En especial, el responsable del área de Tecnología Informática, pone especial atención en evaluar, seleccionar, implantar y mantener las actividades de control más adecuadas y de mayor calidad? 2. ¿Se diseña, desarrolla, automatiza e implementa los requisitos funcionales y de control que solicite la administración activa? 3. ¿Los superiores jerárquicos son responsables operativos de definir apropiadamente los requisitos funcionales y las actividades de control referidas a los procesos? 4. ¿Se impulsa en forma efectiva la sistematización, ejecución, control supervisión y evaluación de sus operaciones a través del uso de sistemas aplicativos de tecnología informática? 	
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:	Valor
<p>4.1 Obtención y Comunicación de Información Efectiva y de Calidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se asegura disponer de información por períodos mensuales y con datos acumulados sobre las principales actividades institucionales? 2. ¿Se genera informes trimestrales acumulativos sobre los servicios prestados o bienes producidos, avance del POA, ejecución presupuestaria, estados financieros y otras? 3. ¿Se requiere la elaboración de información sobre la gestión institucional del ejercicio que incluya: informe de auto evaluación del CII e informe de evaluación del CII por la UAI hasta finales de febrero año siguiente? 4. ¿Los responsables de todas las áreas aprueban y difunden a las unidades relacionadas las metas y objetivos? 5. ¿Se considera la inclusión de los empleados en los manuales de procedimientos, el diseño y contenido de los informes relevantes? 6. ¿Se completa y cumple los requerimientos de información técnica, como formatos, contenidos, fechas de entrega y comparación con otra información? 7. ¿Se cuenta con informes y reportes requeridos por períodos establecidos y en los plazos definidos? 8. ¿Dispone que la información contenida en la Web cumpla los requisitos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (LTAI)? 9. ¿Se incorpora controles clave para mantener los contenidos, la calidad del registro, control e información procesada? 10. ¿Se determina las necesidades de información para el sistema de información? 	
<p>4.2 Sistemas de Información y Controles Establecidos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La MAE considera que los sistemas de registro e información sean computarizados, manuales o una mezcla de ambos? 2. ¿Se colabora en el diseño del sistema procurando que la información permita tomar decisiones, medir resultados y controlar el avance en la consecución de objetivos de su unidad? 	

<p>3. ¿El superior jerárquico de TI incluye controles de validación?</p> <p>4. ¿Se contribuye a asegurar el funcionamiento correcto y continuo del sistema de información?</p>	
<p>4.3 Canales de Comunicación Abiertos</p> <p>1. ¿Se utilizan los canales de información y comunicación promoviendo su transparencia y efectividad?</p> <p>2. ¿Se aplican controles clave para fomentar la comunicación ágil y oportuna al exterior?</p>	
<p>4.4 Archivo Institucional</p> <p>1. ¿Se regula la organización, la utilización y la conservación de la información de los archivos de la institución?</p> <p>2. ¿La MAE formaliza la responsabilidad directa por el manejo de los diferentes tipos de archivos institucionales, individualizando los servidores públicos a los que se haya asignado?</p> <p>3. ¿Se organiza los archivos en activo, pasivo e histórico?</p> <p>4. ¿Se facilita el acceso amplio y abierto a todos los archivos institucionales a los AI (Auditoría Interna), AE (Auditoría Externa) y personal de la ONADICI?</p> <p>5. ¿Se facilita el acceso a los archivos a los representantes de los organismos rectores y evaluadores?</p>	
<p>5. MONITOREO:</p>	<p>Valor</p>
<p>5.1 Monitoreo del Control Interno.</p> <p>1. ¿Se define el marco normativo institucional con base en el principio de auto regulación?</p> <p>2. ¿Se establece e incorpora los criterios a ser aplicados en las acciones de auto control, difundirlos ampliamente y están disponibles para todos?</p> <p>3. ¿Los superiores jerárquicos son responsables de documentar su participación en las operaciones y transacciones ejecutadas?</p> <p>4. ¿Se auto evalúa el cumplimiento de los principales criterios de control diseñados y en operación?</p> <p>5. ¿La MAE supervisa la eficacia del CII considerando los informes de auto evaluación realizados y los informes de la UAI?</p> <p>6. ¿El jefe de la UAI colabora mediante la evaluación continua y permanente del diseño y funcionamiento del CII?</p>	
<p>5.2 Evaluación del Desempeño Institucional.</p> <p>1. ¿Se conocen los informes gerenciales sobre el avance en la ejecución de los planes, grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las decisiones por la MAE?</p> <p>2. ¿Se produce información específica sobre el grado de cumplimiento de los objetivos?</p> <p>3. ¿La MAE aprueba el método para evaluar el desempeño institucional y aplicarlo en forma consistente por cada unidad operativa y los resultados acumulados a nivel institucional?</p> <p>4. ¿Se participa y conoce el informe de evaluación del desempeño preparado por la</p>	

<p>administración?</p> <p>5. ¿Se revisa periódicamente los indicadores con el fin de actualizarlos y aprobarlos, así como difundirlos?</p> <p>6. ¿Se rinde cuentas de forma obligatoria sobre el nivel de logro de los objetivos estratégicos comparados con los del año anterior?</p> <p>7. ¿Se retroalimentan las operaciones sobre la base de resultados de evaluación del desempeño?</p>	
<p>5.3 Reporte de Deficiencias y toma de Acciones Correctivas.</p> <p>1. ¿Se preparan informes formales, periódicos y oportunos producto de las acciones de monitoreo y de la evaluación del desempeño?</p> <p>2. ¿La MAE comunica en forma efectiva y oportuna las deficiencias clasificadas por unidades para corregir los procedimientos y mejorarlos?</p> <p>3. ¿Se responde realizando las aclaraciones que consideren pertinentes y se adjuntan planes de acción para corregirlas?</p> <p>4. ¿Se promueve, apoya y fortalece el compromiso de rendir cuentas y el auto control de las operaciones?</p> <p>5. ¿La MAE establece que el reporte de deficiencias debe incorporar los resultados de evaluación de todos los niveles de la organización en forma trimestral?</p> <p>6. ¿La MAE promueve la solución oportuna de las deficiencias o desviaciones comunicadas?</p> <p>7. ¿La MAE aprueba el plan de acción propuesto?</p> <p>8. ¿Los superiores jerárquicos de las unidades dan cumplimiento al plan de acción?</p> <p>9. ¿Al identificar situaciones negativas relevantes sobre las cuales carezcan autoridad para la solución deben trasladar la información por escrito al nivel superior inmediato?</p>	
<p>5.4 Asesoría Externa para Monitoreo y Estándares Internacionales de Auditoría Interna</p> <p>1. ¿La MAE decide sobre la asesoría externa requerida para el monitoreo del CII?</p> <p>2. ¿La MAE junto al Comité de Auditoría supervisan la asesoría contratada?</p> <p>3. ¿Cumple los criterios normativos establecidos por el TSC?</p> <p>4. ¿El Jefe de la UAI cumple las disposiciones del Marco Rector de la AI?</p> <p>5. ¿La UAI utiliza y aplica la Guía para la Elaboración del Plan General y del Programa Operativo Anual?</p> <p>6. ¿Se utiliza y aplica la Guía de Organización y Funcionamiento de las UAI?</p> <p>7. ¿Se utiliza como referencia técnica los criterios de las Normas Internacionales para el Ejercicio?</p>	

5.5 MARCO LÓGICO DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL CONTROL INTERNO DENTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA

Tabla 17. Marco lógico

**Marco Lógico Para la Aplicación de la "Herramienta de Valoración del Control Interno"
Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad**

	Objetivos	Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General / Fin:	Optimizar los procesos de Control Interno en las operaciones de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad	Gestionar la implementación de un sistema de control interno	Valoración numérica del nivel de Control Interno en la Dirección General Administrativa Mayor a 70%	Aplicación de Herramienta de Valoración del Control Interno	El control interno garantiza la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el uso de los recursos, por lo que apoya el logro de los objetivos de la Dirección General Administrativa
Objetivo Específico / Propósito:	Promover la mejora continua en las actividades de control interno dentro de la Dirección General Administrativa	Cada Sub Gerencia implementa actividades de mejora continua en sus dependencias	Valoración numérica del nivel de Control Interno en la Dirección General Administrativa Mayor a 70%	Aplicación de Herramienta de Valoración del Control Interno	Existe un compromiso de cada dependencia de la Dirección General Administrativa en mejorar continuamente el control interno
Componentes	Sub_Gerencia de Presupuesto	El Sub_Gerente de Presupuesto califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la sub gerencia de presupuesto contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencia propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno
		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	

Componentes	Sub_Gerencia de Contabilidad	El Sub_Gerente de Contabilidad califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la sub gerencia de Contabilidad contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencia propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno
		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	
	Sub_Gerencia de Recursos Humanos	El Sub_Gerente de Recursos Humanos califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la sub gerencia de Recursos Humanos contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencias propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno
		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	
	Sub_Gerencia de Servicios Generales	El Sub_Gerente de Servicios Generales califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la sub gerencia de Servicios Generales contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencia propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno

Componentes		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	
	Unidad de Bienes Nacionales	El Jefe de la Unidad de Bienes Nacionales califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la unidad de Bienes Nacionales contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencia propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno
		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	
	Unidad de Compras	El Jefe de la Unidad de Compras califica de acuerdo a su conocimiento el cuestionario de la Herramienta de valoración del Control Interno.	El 100% de los empleados de la unidad de Bienes Nacionales contestan el cuestionario de la Herramienta	Aplicación del Cuestionario de Valoración	Cada una de las dependencias de la Dirección General Administrativa identificara en que área de incidencia propia podrá focalizar acciones para contribuir a la mejora de las actividades de control interno
		Se descarga la información en el archivo "Matriz de Descarga de resultados" en Microsoft Excel y se presenta el informe de resultados	El 100% de los datos recolectados es descargado en la matriz de Descarga de resultados en Microsoft Excel	Matriz de Descarga de Excel completada con todos los datos recolectados	

5.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE LA PROPIEDAD

 INSTITUTO DE LA PROPIEDAD	Dirección General Administrativa Manual de Procesos y Procedimientos	CODIGO DGA-1
	Generalidades	

5.2.1 INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procesos y Procedimientos fue elaborado considerando los requisitos y formatos establecidos por la Oficina Nacional del Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) y está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo.

Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. La inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

Propósito de la Dirección General Administrativa

La organización de la Dirección General Administrativa fue estructurada en forma funcional y jerárquica, de tal forma que responda a la distribución de las funciones y a la ejecución secuencial de los procesos, esta Dirección está compuesta por la Sub Gerencia de Presupuesto, la Sub Gerencia de Contabilidad, la Sub Gerencia de Recursos Humanos, la Sub Gerencia de Servicios Generales, la Unidad de Compras y Suministros y la Unidad de Bienes Nacionales, la estructura jerárquica se muestra a continuación:

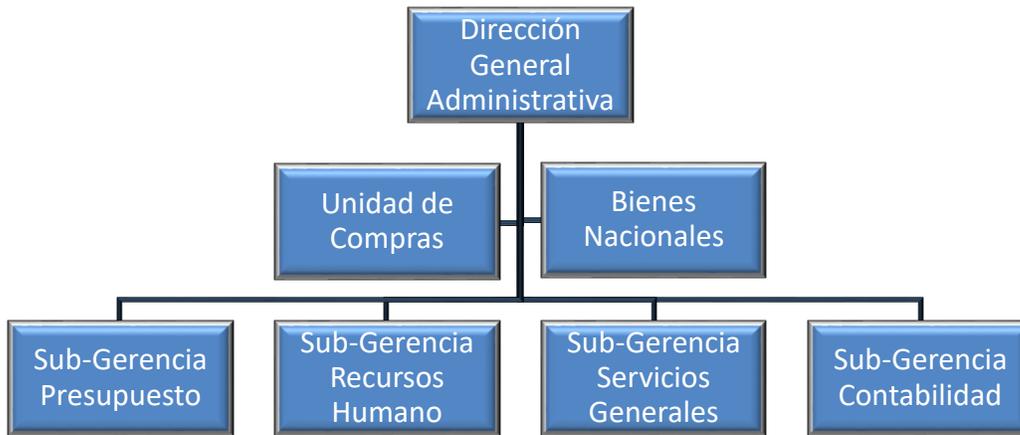


Figura 21. Estructura Organizacional

5.2.2 OBJETIVO

El presente Manual de Procesos y Procedimientos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento al Sistema de Control Interno. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad, con el fin de dotar a la misma Entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades de la Dirección General Administrativa del Instituto de la Propiedad

Justificación del Manual

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Dirección General Administrativa, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción de los usuarios.

5.2.3 PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

 INSTITUTO DE LA PROPIEDAD	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	Elaboración y Ejecución Presupuestaria	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso de ejecución presupuestario consiste en la realización y monitoreo del presupuesto de la Dirección General Administrativa basada en los recursos disponibles aprobados por el congreso nacional de Honduras.

Propósito:

Las actividades de la Unidad de Presupuesto comprenden el conjunto de procesos y actividades establecidos con el fin de orientar la preparación de la demanda de fondos para garantizar el cumplimiento de los planes propuestos por cada área de gestión de la dirección mediante la solicitud a la Secretaría de Finanzas y la Secretaria de Planificación en forma oportuna y debidamente justificada de los planes y sus respectivos costos y gastos.

Alcance:

Este procedimiento comprende desde la transferencia de fondos entre cuentas y subcuentas modificaciones del presupuesto general, hasta el cierre presupuestario mensual y la liquidación anual del Presupuesto general.

Personal que Interviene:

- Analista de Egresos
- Analistas de Presupuesto
- Auxiliar Contable

- Auxiliar de Tesorería
- Dependencias
- Dirección General de Presupuesto SEFIN
- Director General de la Dirección General Administrativa
- Jefe de Egresos
- Sub Gerente de Contabilidad
- Sub Gerente de Presupuesto
- Sub Gerente de Tesorería

Documentos de Referencia:

- Formularios F-01 de Ejecución del Gasto
- Los Formularios F-07 de Reversión del Gasto
- La solicitud de Cuota de Compromiso
- POA
- PAAC
- Techos Presupuestarios SEFIN

Procedimiento:

El procedimiento presupuestario se divide en tres sub proceso lo cuales se detallan a continuación:

- 1) Preparación del presupuesto general.
- 2) Modificaciones a presupuestos.
- 3) Efectuar procesos de Pago
 - Pagos vía SIAFI
 - Pagos vía Cheque
 - Transferencias Bancarias

Tabla 18. Preparación del Presupuesto

Proceso 1	Preparar Presupuesto General		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad

Solicitar información preliminar de las dependencias	Subgerente de Presupuesto	Memorándum Solicitando Información Preliminar a todas las dependencias	La información requerida: Proyección de la Planilla de Sueldos y sus colaterales, Plan de Capacitaciones, Plan anual de Compras y contrataciones PAAC, Plan de Giras, etc.
Preparar presupuesto de egresos por fondos nacionales	Analistas Presupuestarios / Subgerente de Presupuesto	Presupuesto de ingresos por fondos nacionales Definido	Regionalizar y Mensualizar los egresos por Objeto del Gasto: Gastos de Planilla de Sueldos y sus Colaterales, Gastos Fijos, Viáticos, Materiales y Suministros, etc.
Efectuar la Proyección de Ingresos Propios	Subgerente de Presupuesto	Proyección de Ingresos Propios	Recaudaciones por servicios Prestados
Preparar presupuesto por fondos propios	Subgerente de Presupuesto	Presupuesto de ingresos por fondos propios Definido	Con apoyo de la áreas de Gestión
Preparar presupuesto por cooperación externa	Subgerente de Presupuesto	Presupuesto de ingresos por cooperación externa definido	Preparación del presupuesto externo siguiendo los lineamientos establecidos
Determinar y distribuir el presupuesto en cada área	Dependencias	Presupuesto distribuido por Área de Gestión	En una mesa de negociación donde participan todas las áreas de gestión
Aprobar proyecto de presupuesto de ingresos	Director General Administrativo	Proyecto de Presupuesto Aprobado	Aprobación del presupuesto por parte del Director Administrativo

Tabla 19. Modificaciones Presupuestarias

Proceso 2		Efectuar Modificaciones Presupuestarias	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Elaborar Modificación Presupuestaria	Subgerente de Presupuesto	Modificación Presupuestaria en Estado Elaborado	Tipos: Traslado de fondos entre Objetos del Gasto, corrección de regionalización, incorporación de fondos
Verificar Modificación Presupuestaria	Subgerente de Presupuesto	Modificación Presupuestaria en Estado Verificado	Cuando se tiene seguridad de que la información ingresada está conforme a lo requerido

Aprobar Modificación Presupuestaria	Dirección General Administrativa	Modificación Presupuestaria en Estado Aprobado	Fin del Proceso en caso de modificaciones presupuestarias Internas
Elaborar Dictamen	Analista de Egresos SEFIN	Modificación Presupuestaria en Estado Verificado_Egresos	En el caso de modificaciones presupuestaria que afecten el grupo 100 (Servicios Personales) y 400 (Bienes Capitalizables), y para ampliaciones o incorporación de fondos (en esta última también se requiere aprobación del Analista de Ingresos)
Aprobar Modificación Presupuestaria SEFIN	Jefe del Departamento de Egresos	Modificación Presupuestaria en Estado Aprobado_SEFIN	Aprobación de Modificación Presupuestaria por parte del Jefe de Egresos
Autorizar Modificación Presupuestaria	Dirección General de Presupuesto SEFIN	Modificación Presupuestaria en Estado Autorizado	Se autoriza la modificación presupuestaria por parte de presupuesto firmado

Tabla 20. Pagos vía SIAFI, Cheque y Transferencias

Sub Proceso 3.1	Pagos vía SIAFI		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Solicitar Visto Bueno a la Unidad de Planificación	Dependencias	Visto Bueno de la Unidad de Planificación para proceder a trámite administrativo	Se requiere Visto Bueno de la Unidad de Planificación para efectuar trámites de viáticos, compra de bienes y suministros que estén programados en el POA, PAAC y Plan de Giras Institucional.
Solicitar Pago vía SIAFI a la Dirección General Administrativa	Dependencias	Memorándum de Solicitud de pago y documentación soporte	Se realiza la solicitud de pago a la Dirección General Administrativa
Autorizar y Remitir Documentación de Pago para proceder al tramite	Dirección General Administrativa	Memorándum de Solicitud de Verificación Presupuestaria y de revisión de documentación soporte	La Dirección General Administrativa autoriza y luego remite la documentación de pago.
Revisar Documentación Soporte de Pago y Verificar Registros y Control de Pagos efectuados	Auxiliar Contable	Memorándum de confirmación de Revisión de Documentos	Revisar que la documentación este conforme a lo requerido por las normas internas y externas, Verificar de si procede o no el pago de acuerdo a los

			registros.
Remitir Documentación Soporte de Pago	Subgerente de Contabilidad	Memorándum de remisión de documentos para efectuar pago vía SIAFI	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión
Verificar Disponibilidad Presupuestaria	Subgerente de Presupuesto	Autorización de Pago o Solicitud de Modificación Presupuestaria	En caso de no haber disponibilidad de fondos se puede efectuar una modificación presupuestaria para proveer fondos, con previa autorización de la DGA. Se establece el objeto del Gasto a afectar
Revisar Documentación Soporte de Pago	Analista Presupuestario	Documentación Soporte Pago Revisada	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión
Elaborar Formulario F-01	Analista Presupuestario	Formulario F-01 en Estado Elaborado	Establecer Objeto del Gasto a afectar
Verificar Formulario F-01	Analista Presupuestario	Formulario F-01 en Estado Verificado	Cuando se tiene seguridad de que la información ingresada está conforme a los requerido
Aprobar Formulario F-01	Subgerente de Presupuesto	Formulario F-01 en Estado Aprobado	Se efectúa nuevamente la revisión de la documentación soporte y se valida la información ingresada en el formulario F-01.
Remitir Formulario F-01 y Documentación Soporte de Pago	Subgerente de Presupuesto	Memorándum de remisión de Formulario de F-01 para Firma en SIAFI	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión
Firmar Formulario F-01	Dirección General Administrativa	Formulario F-01 en Estado Aprobado	En espera de conciliación del mismo por parte de la SEFIN.
Remitir Formulario F-01 y Documentación Original Soporte de Pago para Archivo	Dirección General Administrativa	Memorándum de remisión para Archivo de Formulario de F-01 y documentos de pago	El Director General envía la documentación para ser archivada
Archivar Documentación de Pago	Subgerencia de Contabilidad	Documentación Archivada	Actualización de los registros correspondientes

Sub Proceso 3.2	Pagos vía Cheque		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Solicitar Visto Bueno a la Unidad de Planificación	Dependencias	Visto Bueno de la Unidad de Planificación para proceder a trámite administrativo	Se requiere Visto Bueno de la Unidad de Planificación para efectuar trámites de viáticos, compra de bienes y suministros que estén programados en el POA, PAAC y Plan de Giras Institucional.
Solicitar Pago vía Cheque a la Dirección General Administrativa	Dependencias	Memorándum de Solicitud de pago y documentación soporte	Se solicita el pago de cheque a la Dirección General Administrativa
Autorizar y Remitir Documentación de Pago para proceder al tramite	Dirección General Administrativa	Memorándum de Solicitud de Verificación Presupuestaria y de revisión de documentación soporte	El Director General Administrativo autoriza el pago
Revisar Documentación Soporte de Pago y Verificar Registros y Control de Pagos efectuados	Auxiliar Contable	Documentación Revisada	Revisar que la documentación este conforme a lo requerido por las normas internas y externas, Verificar de si procede o no el pago de acuerdo a los registros.
Remitir Documentación Soporte de Pago	Subgerente de Contabilidad	Memorándum de remisión de documentos para efectuar pago vía Cheque	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión
Verificar Disponibilidad en Cuentas Bancarias	Subgerente de Presupuesto	Memorándum especificando la cuenta de la cual saldrá el pago.	Se establece la cuenta bancaria a afectar
Revisar Documentación Soporte de Pago	Analista Presupuestario	Memorándum de que la documentación ha sido revisada	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión
Elaborar Verificación Presupuestaria	Analista Presupuestario	Verificación Presupuestaria	El analista de presupuesto elabora la verificación presupuestaria
Elaborar Orden de Pago	Analista Presupuestario	Orden de Pago	El analista de presupuesto realiza la orden de pago y la envía para ser aprobada
Firmar Verificación Presupuestaria y Orden de Pago	Subgerente de Presupuesto	Verificación Presupuestaria y Orden de Pago aprobadas	Se efectúa la revisión de la documentación soporte y se valida la información de la Verificación

			Presupuestaria y la Orden de Pago
Remitir Documentación de Pago para emisión Voucher y Cheque	Subgerente de Presupuesto	Voucher y Cheque	Se remite documentos Soporte, Verificación Presupuestaria y Orden de Pago
Elaborar Voucher de Pago y Cheque	Auxiliar de Tesorería	Voucher de pago y Cheque elaborados	Se elabora el Voucher de Pago por el auxiliar de tesorería
Remitir Vocher de pago y Cheque	Subgerente de Tesorería	Memorándum de remisión de Cheque y documentación de Pago a la DGA	Remisión de Cheque para ser firmado por el Director
Firmar Cheque	Director General Administrativo	Cheque Firmado	El cheque es firmado por el Director General Administrativo
Entregar cheque a beneficiario y comprobante de pago debidamente firmado de aceptado	Auxiliar de Tesorería	Cheque entregado al Beneficiario.	Se hace entrega del cheque al destinatario final
Archivar Documentación de Pago	Auxiliar de Contable	Documentación de pago Archivada	Actualización de los Registros correspondientes
Sub Proceso 3.3		Transferencias Bancarias	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Solicitar pago vía Transferencia Bancaria a la Dirección General Administrativa	Áreas de Gestión	Memorándum de Solicitud de pago y documentación soporte	Realizar solicitud para llevar un control de los pagos de la Dirección General Administrativa
Autorizar y Remitir Documentación de Pago para proceder al tramite	Dirección General Administrativa	Memorándum de Solicitud de Verificación Presupuestaria y de revisión de documentación soporte	Realizar la autorización por parte de la Dirección General Administrativa para que tenga validez.
Revisar Documentación Soporte de Pago y Verificar Registros y Control de Pagos efectuados	Auxiliar Contable	Memorándum de documentación revisada por el Auxiliar Contable.	Revisar que la documentación este conforme a lo requerido por las normas internas y externas, Verificar de si procede o no el pago de acuerdo a los registros.
Remitir Documentación Soporte de Pago	Subgerente de Contabilidad	Memorándum de remisión de documentos para efectuar pago vía Transferencia Bancaria	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión.
Verificar Disponibilidad en Cuentas Bancarias	Subgerente de Presupuesto	Memorándum especificando la cuenta de la cual saldrá el	Se verifica el Reporte de Saldos Diarios proporcionado por la

		pago.	Subgerencia de Contabilidad y se establece la cuenta bancaria a afectar.
Revisar Documentación Soporte de Pago	Analista Presupuestario	Memorándum de que la documentación ha sido revisada	En caso de encontrar inconsistencias esta es devuelta al Área de Gestión.
Elaborar Orden de Pago	Analista Presupuestario	Orden de Pago	El analista de presupuesto realiza la orden de pago y la envía para ser aprobada.
Firmar Orden de Pago	Subgerente de Presupuesto	Orden de Pago aprobada	Se efectúa la revisión de la documentación soporte y se valida la información de la Orden de Pago.
Remitir Orden de Pago y Documentación Soporte para elaboración de Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria al BCH	Subgerente de Presupuesto	Envío de Orden de Pago y toda la documentación por e mail	Se remita la información documentada para la elaboración de la nota de solicitud de transferencia bancaria al BCH
Elaborar Nota de Solicitud de Transferencia de Bancaria al BCH	Auxiliar de Tesorería	Nota de Solicitud	El auxiliar de tesorería realiza la nota de solicitud de transferencia bancaria al BCH
Remitir Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria para Firma	Auxiliar de Tesorería	Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria	Se envía la nota para su respectiva firma
Firmar Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria al BCH	Dirección General Administrativa	Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria firmada	El director de la dirección general administrativa firma la nota para ser enviada al BCH
Remitir Nota de Solicitud de Transferencia Bancaria al BCH	Auxiliar de Tesorería	Envío de Nota al BCH	Auxiliar de Tesorería Envía nota al BCH
Procesar Transferencia Bancaria	BCH	Transferencia Bancaria	El BCH envía la transferencia bancaria
Archivar Transferencias y Documentación de Pago	Auxiliar de Tesorería	Copia de Transferencia al archivo físico y digital.	Actualizar los Registros correspondientes por parte de la Subgerencia de Contabilidad

5.2.4 PROCESO ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

 INSTITUTO DE LA PROPIEDAD	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso de adquisiciones y contrataciones consiste en la compra de bienes o servicios que apoyen la gestión de las distintas dependencias de la Dirección General Administrativa.

Propósito:

Las actividades de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones tienen como propósito ejecutar la adquisiciones de bienes, contratación de servicios y de consultorías de acuerdo con los planes de los presupuestos aprobados, en forma oportuna, eficiente, transparente, de la mejor calidad y a los precios más favorables posibles, mediante la preparación del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) y el cumplimiento de la Ley de Contratación del Estado y su reglamento.

Alcance:

Este procedimiento comprende desde elaborar las bases de concurso y lista de oferentes, hasta la adjudicación y finiquito de la adquisición del bien o contratación de servicios y la apertura de período contable de las órdenes de compra.

Personal que Interviene:

- Analistas de Compras
- Director General Administrativo
- Dependencias
- Jefe de Compras

Documentos de Referencia:

- Ley de contratación del Estado
- POA

Procedimiento:

El procedimiento de adquisiciones y contrataciones se divide en tres sub proceso lo cuales se detallan a continuación:

1. Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC).
2. Gestión de Adquisiciones de Compras Directas.
3. Compras menores.

Tabla 21. Elaboración PAAC, Compras Directas y Menores

Sub Proceso 1:		Elaboración del PAAC	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Elaborar Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC)	Dependencias	PAAC inicial elaborado	Se extraen los valores de las entradas del POA definitivo aprobado
Revisar PAAC	Director General Administrativo	PAAC Revisado	Revisión de PAAC que cumpla con el presupuesto
Efectuar modificaciones por ajuste de SEFIN y Congreso Nacional	Dependencias	PAAC ajustado	Realización de modificaciones al PAAC para que cumpla con los criterios establecidos
Enviar notificación de PAAC aprobado a Dependencias	Director General Administrativo	Notificación de PAAC aprobado enviada	Comunicar y notificar la aprobación del PAAC a las Dependencias

Sub Proceso 2 :		Gestionar Adquisiciones de Compras Directas	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Elaborar y revisar Requisitos Previos	Sub Gerente de Dependencias	Requisitos de Compras	Elaboración de Requisitos para la compra de bienes o servicios que vaya de acuerdo a lo estipulado en la ley de contratación del Estado.
Elaborar especificaciones Técnicas, Diseño y Planos	Jefe de Compras	Documento de especificaciones técnicas, planos o diseño terminados	Elaboración de un documento que detalle las especificaciones técnicas.
Identificar posibles proveedores	Analistas de Compras	Documento de recomendación de selección de proveedor	Identificación de los mejores proveedores
Elaborar documento de invitación al proceso	Analistas de Compras	Documento de invitación elaborado	Invitar a los posibles oferentes a al proceso de compra.
Negociar precios y condiciones más favorables	Jefe de Compras	Documento de propuesta modificado	Negociación del mejor precio para la Institución

Elaborar Informe	Analistas de Compras	Informe elaborado	Informe de las condiciones de compra y el proceso de negociación
Elaborar nota de adjudicación	Jefe de Compras	Nota de adjudicación elaborada	Envío de nota de adjudicación al mejor oferente.
Aprobar adjudicación	Director General Administrativo	Nota de adjudicación aprobada	Aprobación de la nota de adjudicación por el Director General Administrativo
Recibir Obra, Bienes o Suministros	Jefe de Compras	Acta de recepción	Comprobación que se recibió el bien
Solicitar Pago	Jefe de Compras	Memorándum de solicitud de pago	Solicitud de pago realizado.

Sub Proceso 3 :		Contrataciones de Compras Menores	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Requerir verificación de existencia de bienes	Director General Administrativo	Confirmación/Negación de existencia	El Director General Administrativo solicita a Bienes y Suministros que verifique la existencia del bien solicitado
Preparar solicitud adquisición de bienes o servicios y revisión del PAAC y del Presupuesto	Dependencias	Formulario de Solicitud de adquisición de bienes.	En la unidad ejecutora que requiere el bien, se llena el formulario de solicitud de adquisición de bienes o servicios
Dar visto bueno a la solicitud de bienes o servicios	Director General Administrativo	Documento de solicitud de bienes o servicios firmado por Director General o administrativo	El Director aprueba la solicitud de bienes o servicios.
Invitar a cotizar a proveedores	Jefe de Compras	Invitaciones a cotizar realizadas	De acuerdo a las disposiciones generales de presupuesto vigente se invita a cotizar a proveedores
Seleccionar el proveedor	Jefe de Compras	Según reglamento interno de la institución	Se selecciona al mejor proveedor
Preparar acta de comité de compras	Jefe de Compras	Acta de aprobación de compra	Realizar actas de compras.

5.2.5 PROCESO CONTABILIDAD

 INSTITUTO DE LA PROPIEDAD	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	PROCESO CONTABILIDAD	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso Contabilidad consiste en el registro de las actividades contables de la Dirección General Administrativa.

Propósito:

El propósito de la Contabilidad es registrar oportunamente todas las transacciones que afectan la situación financiera del IP, con el fin de proporcionar información útil, oportuna, completa, confiable, verificable y comprensible para apoyar la toma de decisiones y para cumplir con obligación que tienen todos los funcionarios que manejan fondos públicos o privados de rendir cuenta oportuna al interior de la entidad y a las entidades de control gubernamental y terceros interesados en su gestión.

Alcance:

Este procedimiento comprende desde el registro oportuno de las transacciones hasta la generación de informes financieros.

Personal que Interviene:

- Auxiliar de Tesorería
- Auxiliar Contable
- Bienes Nacionales
- Contador
- Director General Administrativo
- Encargado de Archivo
- Encargado de Viáticos
- Jefes de Dependencias
- Oficina de Transparencia del IP
- Sub Gerencia de Presupuesto

- Sub Gerencia de Tesorería

Documentos de Referencia:

- Balance General
- Estado de Ingreso y Gastos Corrientes
- Ejecución Presupuestaria.
- Flujo de Efectivo

Procedimiento:

El procedimiento de contabilidad se divide en seis sub proceso los cuales se detallan a continuación:

1. Preparar conciliaciones bancarias
2. Revisar codificaciones de ingresos y pagos
3. Gestión anticipo de viáticos
4. Generar partida contable de liquidaciones de anticipos de viáticos
5. Generar partida contable por cierre de período
6. Generar Informes Financieros

Tabla 22. Conciliaciones Bancarias

Sub Proceso 1		Preparar conciliaciones bancarias	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
a) Cotejar cheques y depósitos según el estado de cuentas bancario contra los registros del SIGES marcando los no registrados por el Banco b) Ingresar saldo del estado de cuenta del Banco	Contador II	Cheques y depósitos cotejados. Ingreso de Saldo realizado a cuenta de Banco.	El contador realiza el cotejo de cheque y depósitos para llevar un control actualizado de los estados de cuentas
Generar Conciliación en el Sistema	Contador II	Conciliación generada	Analizar diferencias de registros
Conciliación efectuada	Contador II	Conciliación Efectuada	El contador realizada la conciliación
Sub Proceso 2		Revisar codificaciones de ingresos y pagos	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad

Revisar los F01 de todos los Registros para verificar que todos los ingresos hayan sido registrados al sistema	Auxiliar Contable	Sistema verificado por el contador II	Se realiza una revisión de todos los registros con el fin de detectar anomalías en los ingresos.
Revisar todos los ingresos provenientes de los Registros	Auxiliar Contable	Sistema verificado por el contador II	Se realiza una revisión de todos los ingresos que provienen de los registros con el fin de detectar anomalías en los ingresos.
Revisión general de las transacciones del sistema, haciendo una especie de auditoría de todos registros	Auxiliar Contable / Contador II	Informe de Auditoría de Registros	Se realiza un control de todas las transacciones

Tabla 23. Gestión de Anticipo de Viáticos

Proceso 3	Gestión anticipo de viáticos		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Elaborar solicitud de Anticipo de viáticos.	Viajero	(2.- Plan de gira) (3.- Fotocopia de identidad del viajero)	(1.- Solicitud de viaje llena y firmada por el viajero.)
Aprobar solicitud de anticipo de Viáticos y crear memorándum solicitando la autorización de viáticos	Jefe Inmediato	(1), (2) y (3) y que no tenga pendientes	MAS: (1) Firmado y sellado. (4.- Memorándum solicitando la autorización de viáticos)
Autorizar anticipo de viaje	Director General Administrativo	Todo lo anterior	MAS: (1) Firmado y sellado
Revisar toda la documentación con la normativa del reglamento de viáticos. (Se devuelve a la DGA dejando copia del anticipo con acuse de recibo)	Encargado de Viáticos Contabilidad	Sello de Contabilidad	MAS: (1) Firma y sello de contabilidad (encargado de viáticos)
Aprobar solicitud de anticipo de viáticos y definir forma de pago (siafi o cheque)	Director General Administrativo - Jefe de Presupuesto	Aprobación de solicitud de anticipo	MAS: (4) firmado y sellado
CHEQUE			
Remitir a tesorería para la ejecutar el pago del cheque	Auxiliar de Tesorería	Memorándum a Tesorería	Verificar si hay disponibilidad.
SEFIN			

Enviar a la Sub Gerencia de Presupuesto para generar el F01	Director General Administrativo	Envío de Solicitud de anticipo de viáticos	Se envía a la subgerencia la solicitud de viáticos con su monto exacto y detallado.
Esperar que Director General Administrativo tenga el F01 debidamente firmado en el SIAFI para que una vez hecho esto se regrese a contabilidad para su proceso de registro en el sistema contable SIGES	Contabilidad / Auxiliar Contable	Confirmación por medio de Memorándum.	Registro contable generado por los Auxiliares Contables
Archivar toda la documentación realizada en el proceso	Auxiliar Contable	Copia de la documentación realizada al archivo físico y digital.	Se registra toda la documentación con el fin que quede disponible a auditoría interna y externa

Tabla 24. Liquidación de Viáticos

Proceso 4		Generar partida contable de liquidaciones de anticipos de viáticos	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Elaborar liquidación de viaje realizado.	Viajero	Hoja de Liquidación	La persona que realizo el viaje liquida todo lo gastado en el viaje
aprobación de la liquidación y envío a contabilidad	jefe inmediato del viajero	Hoja de Liquidación Firmada	La hoja de liquidación es firma por el jefe de la dependencia a la que pertenece la persona
Revisar Solicitud de liquidación con anticipo de Viáticos o liquidación directa envía a director general administrativo	Auxiliar Contable	Envío de Solicitud de Liquidación	Se envía la solicitud para ser aprobada por el Director General Administrativo
pone el visto bueno y determina si el pago es por cheque o siafi	Director General Administrativo	Solicitud de Liquidación Aprobada o Desaprobada	El director general administrativo determina si aprueba o no la solicitud de liquidación en caso de no ser se envía de nuevo al encargado de viáticos
Si la solicitud es SIAFI	Sub-Gerencia de Presupuesto	Aprobación de Sub Gerencia de Presupuesto	SIAFI Verificado y Aprobado
Aprobado el SIAFI por Sub-Gerencia Presupuesto, esta unidad remite el mismo a D.G.A.	Sub-Gerencia Presupuesto.	Envío de Documentación a Dirección General	Firma Autorizada por Sub-Gerencia de Presupuesto y

		Administrativa	D.G.A.
D.G.A. remite el SIAFI aprobado a la Sub-Gerencia de Contabilidad	D.G.A.	SIAFI Firmado	La Dirección General Administrativa aprueba el SIAFI y lo envía a Contabilidad
Sub-Gerencia Contabilidad remite SIAFI para archivar el mismo.	Auxiliar Contable	SIAFI completado	El SIAFI es enviado para ser archivado en físico y digital
Si la Solicitud es Cheque	Auxiliar Contable	Solicitud de Recibo Sellada	La solicitud es sellada.
Auxiliar Contable elabora memo para gestión de reembolso, misma que se remitirá a D.G.A.	Auxiliar Contable	Memorándum Elaborado	Se elabora el memo para ser remitido a la Dirección General Administrativa para su aprobación.
D.G.A. Aprueba o desaprueba la solicitud recibida por Auxiliar Contable	D.G.A.	Solicitud Aprobada o Desaprobada	La Dirección General Administrativa decide aprobar o no, en caso de no aprobar se envía nuevamente al auxiliar contable.
D.G.A. Envía la solicitud a la Sub-Gerencia de Presupuesto para verificar y revisar si el pago es por cheque o SIAFI, así como también las cuentas a ser afectadas	D.G.A y Sub-Gerencia de Presupuesto	Envío de Solicitud	Verificación de Documentos y Cuentas Presupuestarias a ser afectadas.
Sub-Gerencia de Presupuesto verifica documentación recibida.	Sub-Gerencia de Presupuesto	Documentación Aprobada	Verificación de Documentos estén completos y Cuentas Presupuestarias a ser afectadas. (Hoja de Verificación con Sello de Sub-Gerencia Presupuesto).
Sub-Gerencia Presupuesto remite la documentación ya aprobada a la Sub-Gerencia de Contabilidad	Sub-Gerencia de Contabilidad	Hoja de Verificación Sellada con Documentos Soportes.	Se envía toda la documentación a contabilidad realizar el pago.
Sub-Gerencia de Contabilidad verifica el objeto y cuenta contable, así como la cuenta de cheques a ser afectada.	Auxiliar Contable	Documentación Aprobada	Verificación de objeto, cuenta contable, cuenta de cheques e identificación de documentación

			está completa.
Documentación se remite a Sub-Gerencia de Tesorería	Auxiliar Contable	Hoja de Verificación Sellada con Documentos Soportes	Se remite documentación a Tesorería para realizar pago
Sub-Gerencia de Tesorería elabora cheque y voucher / orden de pago	Sub-Gerencia de Tesorería	Cheque / Voucher / Orden de Pago	Sub-Gerencia de Tesorería verifica que toda la documentación este completa así como sus firmas y sellos respectivos.
Sub-Gerencia de Tesorería remite a Sub-Gerencia de Contabilidad para su verificación y firma	Sub-Gerencia de Tesorería	Documentación Firmada	Contabilidad se encarga de nuevamente revisar toda la documentación para aprobar
Sub-Gerencia de Contabilidad verifica y firma la documentación	Auxiliar Contable / Sub-Gerencia Contabilidad	Documentación Firmada	Verificación y Firmas
Sub-Gerencia de Contabilidad remite la documentación a la Sub-Gerencia de Tesorería	Sub-Gerencia Contabilidad	Hoja de Verificación Sellada con Documentos Soportes.	Sub-Gerencia de Tesorería verifica que toda la documentación este completa así como sus firmas y sellos respectivos.
Sub-Gerencia de Tesorería remite a la D.G.A.	Sub-Gerencia de Tesorería	Solicitud de Aprobación	Sub-Gerencia de Tesorería verifica que toda la documentación este completa así como sus firmas y sellos respectivos. Verifica si existe disponibilidad financiera.
Sub-Gerencia de Tesorería emite el pago al Beneficiario y posteriormente después de haber efectuado el pago, remite toda la información para registro y archivo a Sub-Gerencia de Contabilidad.	Sub-Gerencia de Tesorería	Registro y Archivo. De Documentación Final	La documentación es puesta en el archivo físico y digital para disposición de auditoría interna y externa..
Remitir a tesorería para la ejecutar el pago del cheque	Auxiliar de Tesorería	Orden de Pago	Verificar si hay disponibilidad.
Enviar a la Sub Gerencia de Presupuesto para generar el F01	Director General Administrativo	F01 Generado	Se genera el F01 y se envía a la Dirección General Administrativa
Esperar que Sub Director General Administrativo tenga el F01 debidamente firmado en el SIAFI para que una vez hecho esto se regrese a contabilidad para su	Auxiliar Contable	F01 Firmado y Aprobado	Registro contable generado por el Contador

proceso de registro en el sistema contable SIGES			
Archivar	Auxiliar de Contabilidad	Documentación Archivada	La documentación es puesta en el archivo físico y digital para disposición de auditoría interna y externa.

Tabla 25. Generación de Partida Contable

Proceso 5	Generar partida contable por cierre de período		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Cierre de mes	Sub-Gerencia de Contabilidad y todo su equipo de trabajo	Al final de cada mes	Genera el Proceso de Cierre de Mes. 1 Debe tener todas las revisiones formalmente verificadas. 2 Conciliaciones bancarias terminadas y grabadas. 3. Todos los Informes Financieros y los de Tesorería impresos
El cierre de Período se generar la partida de cierre en el SIGES de forma automática	Sub-Gerencia de Contabilidad y todo su equipo de trabajo	Al fin del período	El sistema trasladará de los valores de Ingresos y Gastos de forma automática

Tabla 26. Generación de Informes Financieros

Proceso 6	Generar Informes Financieros		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Emitir Balance General	Sub-Gerencia Contabilidad	Balance General	Realización de Balance General
Emitir Estado de Ingresos y Gastos Corrientes	Sub-Gerencia Contabilidad	Estado de Ingreso y Gastos Corrientes	Realización de Estado de Ingresos y Gastos Corrientes.
Emitir Libros contables	Sub-Gerencia Contabilidad	Libros Contable	Realización de Libros Contables
Emitir Estado de Evolución del Patrimonio	Bienes Nacionales	Estado de Evolución del Patrimonio	Realización de Estado de Evolución del Patrimonio
Emitir Ejecución Presupuestaria de Ingresos	Sub-Gerente de Presupuesto	Ejecución Presupuestaria de Ingresos	Realización de Ejecución Presupuestaria de Ingresos

Emitir Ejecución Presupuestaria de Gastos	Sub-Gerente de Presupuesto	Ejecución Presupuestaria de Gastos	Realización de Ejecución Presupuestaria de Gastos
Publicación de informes Financieros en el Portal de Transparencia	Oficina de Transparencia del IP	Informes Financieros Publicados	Los informes son publicados en el Portal de Transparencia para cumplir con la ley de transparencia

5.2.6 PROCESO BIENES NACIONALES

	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	BIENES NACIONALES	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso Bienes Nacionales consiste en el mantenimiento de los bienes adquiridos en la dirección general administrativa.

Propósito:

El propósito de los Bienes Nacionales es mantener un registro que permite el control de todos los bienes adquiridos por la Dirección General Administrativa. Este control se basa en la identificación individual de cada bien, en registros detallados y en inventarios físicos.

Alcance:

Este procedimiento comprende el registro de todos los bienes adquiridos por la Dirección General Administrativa de mediante el uso de inventarios.

Personal que Interviene:

- Asistente de Bienes Nacionales
- Encargada de Bienes Nacionales
- Jefe de Bienes Nacionales
- Oficial de Bienes Nacionales

Documentos de Referencia:

- Ficha de bienes internos y externos del SIAFI
- Documento de baja de bienes de la Contaduría Pública de Honduras.
- Órdenes de Compra
- Acta de Recepción del bien
- Acta de Entrega de bienes a usuarios
- Formato de descargos Internos
- Ficha de bienes

Procedimiento:

El procedimiento de bienes nacionales se divide en nueve sub procesos los cuales se detallan a continuación:

- Recepción y registro de los bienes.
- Asignación del uso de los bienes
- Registro de cambios de custodios.
- Descargo de uso de bienes internos
- Generación de inventarios físicos
- Registro de cambios en estado de los bienes
- Bajas institucional de bienes
- Bajas a bienes por robo o pérdida (procedimiento establecido por la Contaduría General de la República)

Tabla 27. Recibo, Registro y Asignación de Bienes

Sub Proceso 1:		Recibir y Registrar de Bienes	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción / Finalidad
Recibir bien y verificar su documentación respectiva	Jefe de Bienes Nacionales	Verificación de bien	Se revisa el estado físico del bien y se determina si cumple con las especificaciones de la orden de compra. De no cumplir, se devuelve sin compromiso a la Jefatura de Adquisiciones y Contrataciones. La documentación comprende facturas y orden de compra.
Dar visto bueno	Jefe de Bienes	1.- Acta de recepción	Una vez firmado el acta de

firmando el acta de recepción	Nacionales	firmado	recepción, se remite a la Jefatura de Adquisiciones y Contrataciones para procesamiento posterior
Asignar número de inventario a bien	Asistente de Bienes Nacionales	Bien con su número de inventario respectivo	El nuevo número de inventario se genera de manera correlativa por el sistema informático. Se debe colocar el número de inventario físicamente y de manera visible al bien
Registrar adquisición de bien en SIAFI	Asistente de Bienes Nacionales	Bien adquirido registrado correctamente en el sistema SIAFI	Como requerimiento de la Contaduría General de la República, se debe realizar esta actividad aunque no sea una operación del sistema informático del IP
Registrar número de inventario generado por la CGR (Contraloría General de la República) al bien	Asistente de Bienes Nacionales	Registro en inventario.	Comprende la colocación física del número de inventario de la CGR al bien así como también el registro de este número al sistema informático del IP

Sub Proceso 2:		Asignar el Uso de los Bienes	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Revisar Solicitud de asignación	Encargada de Bienes, Asistente de bienes, Inspector, y oficial de bienes	Solicitud de Asignación Revisada	Revisar que la solicitud sea asignada a la dependencia correcta.
Elaborar ficha oficial de cargo	Asistente de bienes, Oficial de Bienes, Encargado de Bienes	Ficha oficial de cargo llena	La ficha, por orden de la Contaduría General de la República, contiene la siguiente información: documentos de respaldo, descripción del bien, ubicación del bien, valuación del mismo y el estado en el que se encuentra.
Firmar ficha oficial de control de cargo	Encargado de bienes	Ficha oficial de cargo firmada	Este documento debe ser firmado por el responsable de uso (incluye número de identidad), firma del responsable de levantar el inventario, firma del jefe de la unidad de bienes y el jefe del departamento
Entregar bien	Asistente de bienes	Bien entregado a la dependencia que lo solicito	Se entrega hace entrega del bien a la dependencia que solicito.

Sub Proceso 3:		Registrar cambios de Custodio	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Llenar solicitud de descargo	Jefe de Dependencia	Solicitud de descargo	El responsable de uso anterior llena dicha solicitud

Firmar solicitud de descargo	Jefe de Dependencia, Inspector de Bienes, Jefe de Bienes	Solicitud de descargo aprobada	Para que la unidad de Bienes le descargue por completo los bienes al Usuario, debe tener ya todas las firmas correspondientes. Firman el jefe de departamento del empleado, subgerente de servicios generales, inspector de bienes y el jefe de bienes
Asignar bien a nuevo Custodio de uso	Jefe de Bienes Nacionales	Asignación de nuevo Custodio por medio de la ficha oficial.	Comprende solamente actualizar la ficha oficial de cargo del nuevo responsable de uso previa autorización del mismo. No necesita solicitud de asignación.

Sub Proceso 4:		Descargar uso de bien	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Llenar solicitud de descargo	Responsable de uso	Solicitud de descargo	El responsable de uso anterior llena dicha solicitud
Firmar solicitud de descargo	Jefe de Dependencia, Inspector de Bienes, Jefe de Bienes	Solicitud de descargo aprobada	Para que la unidad de Bienes le descargue los bienes al Custodio, debe tener ya todas las firmas correspondientes. Firman el jefe de departamento del empleado, subgerente de servicios generales, inspector de bienes y el jefe de bienes
Recibir bien y proceder al descargo en el sistema	Asistente de Bienes	Información disponible en el sistema	Se recibe el bien para luego descargarlo en el sistema

Sub Proceso 5:		Efectuar inventarios físicos	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Imprimir listado de bienes categorizado por responsable de uso en el área que se efectúa el inventario físico	Inspector de bienes	Listado de bienes categorizado	Impresión de listado de bienes para llevar un control de los mismos.
Verificar con el responsable de uso el estado y ubicación del bien	Inspector de bienes	Actualización de ficha de control (ubicación y estado)	Junto con el responsable de uso se verifica que los bienes estén con el mismo estado y ubicación

			registradas en el listado y anotar cualquier diferencia
Anotar en listado y justificar cada disparidad entre lo observado y lo registrado	Inspector de bienes	Listado de disparidades entre lo observado y registrado	Detectar cualquier inconsistencia o disparidad de los datos registrados con lo observado
Determinar causa de disparidad (si hay) y, de ser necesario, comenzar proceso de "dar de baja de disponibilidad de bienes" con el proceso correspondiente	Inspector de bienes	Hoja de Revisión	Se justifica toda inconsistencia, y en caso de que falte algún bien, determinar la causa. Si el responsable de uso no puede justificar la inconsistencia, se deberá registrar deducción a planilla por el bien faltante

Sub Proceso 6:		Registrar cambios en estado de los bienes		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad	
Inspeccionar bien físicamente y determinar estado	Oficial de Bienes	Ficha de Revisión completada	Determinación del estado actual del bien.	
Registrar nuevo estado en ficha oficial de cargo	Oficial de Bienes	1. Ficha actualizada con cambio de estado 2. Tabla de cambio de estado	Los Estados de acuerdo con la CGR son: Buen Estado, Regular Estado, Mal Estado.	
Sub Proceso 7:		Dar de baja institucional de bienes		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad	
Llenar solicitud de descargo definitivo para la Contaduría General de la República	Unidad de Bienes	Solicitud de descargo llena	Solicitud de descargo aprobada por autoridades del IP y la Contaduría General de la República	
Coordinar y acompañar verificación efectuada por la Contaduría General de la República	Unidad de Bienes, Auditoría Interna, Representantes CGR	Acta de la CGR	Bien descargado en sistema IP y SIAFI	
Sub Proceso 8:		Dar de baja a bienes por pérdida o robo		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad	
Reporte sobre extravío o pérdida del bien	Custodio del bien	Ficha de Perdida de Bien Completada	Remisión de reporte a la Auditoría Interna	
Dictamen de Auditoría Interna indicando la responsabilidad o no responsabilidad del Custodio	Auditor Interno	Memorando de Auditoría Interna	Remisión a la CGR del reporte y denuncia hecha por el Custodio del bien y memorando de Auditoría	

Dictamen de la CGR validando la responsabilidad o no responsabilidad del Custodio	CGR	Memorando de la CGR	Si se obtiene dictamen de no responsabilidad aplicar proceso # 7, si hay responsabilidad continuar proceso # 8
Efectuar cotizaciones para reposición del bien	Unidad de Compras	Cotizaciones	Remisión de cotizaciones a bienes
Remisión del expediente a RRHH del IP	Jefe de Bienes	Expediente	RRH procede a deducir de planilla el valor del justiprecio establecido
Efectuar descargo del bien	Encargado de bienes / Oficial de bienes	Expediente	Bien descargado del sistema del IP y SIAFI

5.2.7 PROCESO SUMINISTROS

	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	SUMINISTROS	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso Suministros consiste en la solicitud de las distintas dependencias de materiales para realizar sus actividades diarias.

Propósito:

El propósito de los Suministros es mantener con cantidad adecuada y a apropiada de materiales a todas las dependencias de la Dirección General Administrativa.

Alcance:

Este procedimiento comprende la solicitud de todos los materiales por parte de las distintas dependencias de la Dirección General Administrativa.

Personal que Interviene:

- Asistente de Bienes Nacionales
- Dependencias
- Jefe de Bienes Nacionales
- Oficial de Proveeduría

Documentos de Referencia:

- Requisición de Suministros.
- Informes generados por el sistema Kardex
- Listado de Disparidades

Procedimiento:

El procedimiento de suministros se divide en tres sub procesos los cuales se detallan a continuación:

1. Recibo y registro de suministros
2. Entrega de suministros
3. Generación de inventarios físicos de almacén

Tabla 28. Recibir, Registrar, Entregar e Inventariar

Sub Proceso 1:		Recibir y registrar suministros	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Recibir suministro y verificar su documentación respectiva	Oficial de Proveeduría	Memorando de solicitud, orden de compra, factura	Se revisa el estado físico de los suministros y se determina si cumple con las especificaciones de la orden de compra. De no cumplir, se devuelve sin compromiso a la Jefatura de Adquisiciones y Contrataciones. La documentación comprende facturas y orden de compra.
Elaborar acta de recepción	Oficial de Proveeduría	Acta de recepción	Suministro registrado en el sistema

Sub Proceso 2:		Entregar suministros	
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Revisar requisición de suministros	Oficial de Proveeduría	Requisición	Verificación de existencia, si no hay existencia ir a paso tres
Entrega de suministros	Oficial de Proveeduría	Requisición firmada por la persona que recibe	Suministro descargado en el sistema
Notificar la inexistencia del suministro	Oficial de Proveeduría	Requisición	Área de gestión notificada de la no existencia

Solicitar compra de suministro	Dependencia que requiere el suministro	Memo solicitando compra	Dirección General Administrativa notificada sobre la compra requerida
Notificar a compras sobre el requerimiento de suministros	Dirección General Administrativa	Memorando	Activar proceso de compras

Sub Proceso 3:	Efectuar inventarios físicos		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Verificar con el responsable de resguardo el estado, cantidad y ubicación del suministro	Jefe de Bienes Nacionales y Proveduría y Oficial de Proveduría	Inventario Revisado en el Sistema Kardex	Se verifica que los suministros estén con el mismo estado, cantidad y ubicación registradas en el listado y anotar cualquier diferencia
Anotar en listado y justificar cada disparidad entre lo observado y lo registrado	Jefe de Bienes Nacionales y Proveduría y Oficial de Proveduría	Listados de Disparidades	Detectar cualquier inconsistencia o disparidad de los datos registrados con lo observado
Determinar causa de disparidad (si hay) y, de ser necesario, comenzar proceso de "dar de baja de disponibilidad de suministros" con el proceso correspondiente	Jefe de Bienes Nacionales y Proveduría y Oficial de Proveduría	Informe de Inconsistencias	Se justifica toda inconsistencia, y en caso de que falte algún bien, determinar la causa. Si el responsable de resguardo no puede justificar la inconsistencia, se deberá registrar deducción a planilla por el suministro faltante

5.2.8 PROCESO RECURSOS HUMANOS

	Manual de Procesos y Procedimientos Dirección General Administrativa	CODIGO DGA - 01
	RECURSOS HUMANOS	

Descripción del proceso y procedimiento:

El proceso de RRHH consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Propósito:

El propósito del proceso de RRHH es mejorar la gestión del talento humano de la Dirección General Administrativa

Alcance:

Este procedimiento comprende desde la contratación hasta la gestión de pagos del personal.

Personal que Interviene:

- Analista de Personal
- Asistente de RRHH
- Oficial de RRHH
- Secretaria Ejecutiva
- Sub Gerente de RRHH

Documentos de Referencia:

- Acuerdo de Trabajo
- Contrato de Trabajo
- Solicitud de Empleo
- Informe de Incapacidad
- Informe al Seguro Social sobre ingresos y retiros de personal
- Informes de Vacaciones

Procedimiento:

El procedimiento de RRHH se divide en tres sub procesos los cuales se detallan a continuación:

1. Contratar Recurso Humano
2. Administrar Recurso Humano
3. Gestionar pagos al Personal

Tabla 29. Selección de Recursos Humanos

Proceso 1:	Proceso de Selección de Recursos Humanos		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Reclutamiento y selección de Personal	Secretaria Ejecutiva Directores Generales Jefe de RRHH Analista de Personal	Reporte de resultado de evaluación para la ocupación de un puesto	Partiendo de la solicitud de contratación, Recursos Humanos verifica si existe la plaza vacante luego se procede a entrevistas y realizar evaluación curricular, luego si la persona cumple con el perfil del puesto se evalúa a través de pruebas psicométricas. De este proceso se elabora un informe para la toma de decisiones.

Tabla 30. Contratar Recursos Humanos

Proceso 2:	Contratar Recursos Humanos		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Aprobar Contratación	Secretaria Ejecutiva	Candidato Aprobado para ocupación de puesto de trabajo, especificar por acuerdo o por contrato.	Después de revisar Reporte de evaluación de candidatos en el sistema, se analiza y se autoriza en el mismo la contratación de la candidatura seleccionada
Crear Expediente electrónico y físico del Recurso Humano	Asistente de RRHH Encargada de Archivo	Documentos completos para crear expediente de nuevo empleado	Autorizada la contratación se solicita al Recurso Humano los documentos que respaldaran el expediente electrónico al ingresar los datos al sistema. Se controla en el mismo el ingreso de toda la información previo a continuar con el proceso.
Generar Contrato de Trabajo o Acuerdo de Nombramiento para firma.	- Asistente de RRHH Auxiliar de RRHH Secretaria Ejecutiva Directores Generales	Contratos y acuerdos Firmados e ingresado nuevo empleado en sistema	Creado el expediente físico y electrónico se genera en el sistema el contrato / acuerdo, se imprime para firma y se hacen las notificaciones automáticas para control de tiempos, generación de identificación, etc.,
Ingresar nuevo empleado a Sistema Biométrico para control de tiempos	Oficial de RRHH	Nuevo empleado ingresado a sistema Biométrico	Se registra nuevo empleado a sistema biométrico registrando sus huellas digitales e ingresando datos de empleado al sistema biométrico.
Generar identificación del nuevo empleado	Oficial de RRHH	Nuevo empleado identificado con carnet de Institución	Ya ingresado nuevo empleado a sistema biométrico se imprime identificación desde el sistema.

Ingresar datos de nuevos empleados a planilla.	Encargado de Planilla	Empleado en situación de activo	Datos Generales: Nombre Completo, Cargo, No. De Identidad, Fecha de Nacimiento, sexo, programa, actividad, estado (Acuerdo o Contrato), fecha de ingreso, Región, Ciudad, Salario Mensual y código de empleado, categoría del empleado, definir salario devengado, complemento, tiempo extraordinario, deducción de tiempo, seguro medico, IHSS empleado, IHSS patronal, Incapacidad, Retención a la fuente, impuesto vecinal, aportación de INJUPEMP empleado 7%. INJUPEMP patronal 11%, reintegro INJUPEMP, préstamo personal INJUPEMP, préstamo hipotecario INJUPEMP, Banco de los trabajadores, Cooperativa Pespireense, Bco. HSBC, embargos colegio de Peritos, Sindicato, Óptica Universal, Hondutel, Viáticos, Bienes Nacionales, Sparkling Smililes, Otros, Total deducciones, neto a pagar.
Generar planilla de nuevos empleados para inscribir al IHSS	Oficial de RRHH	Empleado registrado en planilla de deducciones del IHSS	Se imprime la planilla de nuevos empleados y solicitud para enviar al IHSS para incluir el personal recién contratado.

Tabla 31. Administrar Recursos Humanos

Proceso 3.1: Administrar Recursos Humanos			
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Registrar Incapacidades de empleado	Auxiliar de RRHH	Reporte de Incapacidades emitidas en el Mes	Ingresar las incapacidades de empleado en el sistema haciendo referencia si son de IHSS o médico particular, el tiempo que dura la incapacidad y si esta afecta el módulo de la planilla para deducciones si son mayores de 3 días. Al final de cada mes se emite un reporte para control interno y automáticamente sistema envía notificara a control de tiempos para registro en sistema biométrico.
Autorizar Permisos o Licencias	Directores Generales , jefes inmediatos y auxiliares de RRHH	Reporte de Permisos y Licencias autorizadas en el Mes.	Se realizan solicitudes en el sistema para ser autorizados por los superiores inmediatos y notificados para validación en Recursos Humanos afectando control de tiempos, expediente electrónico y planilla. Para este punto el sistema notificara a los interesados la disponibilidad de tiempo para autorizar

Autorizar vacaciones a empleado	Auxiliar de RRHH	Reporte de vacaciones en el Mes	Ídem
Registrar resultados Audiencias	Oficial Legal	Audiencias de descargo realizadas y aplicar sanciones.	Se ingresan en el sistema los motivos y resultados de la audiencia para dejar registro en el expediente electrónico del Recurso Humano
Proceso 3.2:	Administrar Recursos Humanos		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Registrar información de personal para expediente electrónico	Encargada de Archivo	Expediente electrónico disponible con la información del empleado con todos sus movimientos	Ingresar información, sobre capacitaciones recibidas, si hubo traslados, aumentos etc., todo tipo de movimientos para registro en expediente electrónico de cada empleado.
Generar acuerdo de cancelación de Personal	Auxiliar de RRHH	Reporte de cancelaciones de personal en el Mes	Ingresar solicitud de cancelación de Personal en el sistema, notificar a las autoridades correspondientes para aprobación electrónica y se genera acuerdo de cancelación para que el responsable del área registre cancelación para firma correspondiente, se afecta directamente la Planilla, se cierra el expediente electrónico dando de baja y enviara notificación automática a control de tiempo para hacer registro de cancelación en sistema biométrico. Se activan los procesos en tesorería.

Tabla 32. Gestionar Pagos a Recursos Humanos

Proceso 4:	Gestionar pagos al Recurso Humano		
Actividades	Responsable	Producto Intermedio o Final	Descripción/ Finalidad
Registrar deducciones para afectar el pago Planilla Mensual de Sueldos y Salarios	Encargado y Asistente de Planillas	Solicitud de pago enviada	Se ingresan al sistema las distintas deducciones por aplicar al pago por efectuar al Recurso Humano. El sistema efectúa un cierre automático previo notificación a tesorería el pago de la misma
Verificar datos por cotización y deducción externa	Encargado y Asistente de Planilla	Planilla de cotización recibida y pagada; Actualizar la del mes actual y enviarla.	Se validan los datos enviados por entidades externas que afectan la planilla de pago al personal. Se ingresa estos datos en el sistema identificando tiempo y valor de la deducción
Notificar pagos a terceros	Encargado y Asistente de Planillas	Planilla del IHSS generada y enviada.	Se activan en el sistema las notificaciones de pago a terceros luego de validar los pagos correspondientes para activar proceso en tesorería

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade Marroquín, L.M. (2009). *Evaluación de Control Interno –COSO- del ciclo de Ingresos de una empresa mobiliaria*. Tesis Inédita. Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission(COSO). (2002). *Enterprise Risk Management: COSO*
3. Coopers & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno*. Madrid: Díaz de Santos.
4. Del Valle Noriega, J. & Álvarez de Campos, A. (1994). *Temas Prácticos de Auditoría*. México D.F.: Dofiscal Editores.
5. Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECCOE ediciones.
6. Fonseca Luna, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: Enlace Gubernamental
7. Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad y Matiz.
8. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. ed.). Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana
9. Honduras. Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras. (2010).
10. Honduras. *Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas*. No. 10-2002-E.(2002).
11. Honduras. Creación de la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control interno. Decreto Ejecutivo No. PCM-26-2007(2007).
12. INTOSAI. (2004). *Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público*. [Versión Electrónica] Bruselas, Bélgica: INTOSAI.
13. Instituto de la Propiedad. (2011). Obtenido desde: <http://www.ip.hn/>
14. Ladino, E. (2009). *Control Interno: Informe COSO*. Buenos Aires: El Cid editores
15. Laski, J. (2006). *El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje Organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina*. Revista Gestión y Estrategia 30, 9-24.
16. Laski, J. (2009). *Herramientas modernas para la gestión organizacional: controles internos y gestión por procesos*. Buenos Aires: Libros en red.

17. Mantilla, S.A. (2005). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá: ECCOE ediciones.
18. Medina, I.M. (2007). *Evaluación de los procedimientos de control interno de los Procesos de Compras de Minfra Estado Falcón*. Tesis Inédita. Postgrado Contaduría. Universidad Centro Occidental. Punto Fijo, Venezuela.
19. Moreno Perdomo, A. (2005). *Fundamentos de Control Interno*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
20. ONADICI.(2010).*Guía de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna* [Versión Electrónica] Tegucigalpa, Honduras : ONADICI
21. PriceWaterHouseCoopers(2008).*Diagnostico Institucional de la Secretaria de Integracion Centroamericana*. [Versión Electrónica]. PriceWaterHouse Coopers
22. Rivas Campos, M.T. (2009). *Propuesta de un Sistema de Control Interno para la empresa Record Motor S.A*. Tesis Inédita. Licenciatura Ingeniería en Finanzas. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolqui, Ecuador.
23. Rojas Díaz, W.R. (2007). *Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa Comercial de Repuestos*. Tesis Inédita. Lic. Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
24. SEPLAN. (2010). Presentación: Planificación Estratégica y Presupuesto, Visión de País y Plan de Nación. Tegucigalpa, Honduras: SEPLAN
25. Secretaría de Finanzas. (2011). Manual Conceptual de las Reformas al Módulo de Formulación Presupuestaria para la Gestión 2012. Tegucigalpa, Honduras. Secretaría de Finanzas.
26. Shuster, J.A. (1992). *Control Interno*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
27. Sosa, N.D. (2004). *Congreso Interamericano de Contabilidad y Auditoría Interna*. Revista Contaduría Pública (364)
28. Tribunal Superior de Cuentas. (2005). *Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos (SINACORP)*. Tegucigalpa, Honduras: Tribunal Superior de Cuentas.
29. Tribunal Superior de Cuentas. (2009). *Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos*. [Versión Electrónica] Tegucigalpa, Honduras: Tribunal Superior de Cuentas.
30. Zambrano, A. (2006). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. (1ª. ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de Financiamiento del Instituto de la Propiedad	16
Tabla 2. Objetivos Nacionales y Metas de Prioridad Nacional	44
Tabla 3. Elementos y Componentes “Ambiente de Control”	53
Tabla 4. Elementos y Componente “Evaluación y Gestión de Riesgos”	56
Tabla 5. Elementos y Componentes “Actividades de Control”	59
Tabla 6. Elementos y Componentes “Información y Comunicación”	62
Tabla 7. Elementos y Componentes “Monitoreo”	64
Tabla 8. Calificación Componentes y Total del nivel de Control Interno	66
Tabla 9. Importancia Relativa por Componente.....	75
Tabla 10. Importancia Relativa por Elemento: Componente 1	76
Tabla 11. Importancia Relativa por Elemento: Componente 2	76
Tabla 12. Importancia Relativa por Elemento: Componente 3	77
Tabla 13. Importancia Relativa por Elemento: Componente 4	77
Tabla 14. Importancia Relativa por Elemento: Componente 5	78
Tabla 15. Rango y Significado de la Calificación	80
Tabla 16. Calificación Elementos.....	80
Tabla 17. Marco lógico	89
Tabla 18. Preparación del Presupuesto.....	95
Tabla 19. Modificaciones Presupuestarias	96
Tabla 20. Pagos vía SIAFI, Cheque y Transferencias	97
Tabla 21. Elaboración PAAC, Compras Directas y Menores.....	103
Tabla 22. Conciliaciones Bancarias.....	106
Tabla 23. Gestión de Anticipo de Viáticos	107
Tabla 24. Liquidación de Viáticos	108
Tabla 25. Generación de Partida Contable.....	111
Tabla 26. Generación de Informes Financieros	111
Tabla 27. Recibo, Registro y Asignación de Bienes	113
Tabla 28. Recibir, Registrar, Entregar e Inventariar.....	118
Tabla 29. Selección de Recursos Humanos	121
Tabla 30. Contratar Recursos Humanos	121
Tabla 31. Administrar Recursos Humanos	122
Tabla 32. Gestionar Pagos a Recursos Humanos.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable dependiente de primer nivel “Control Interno”	7
Figura 2. Variable Independiente de segundo nivel “Ambiente de Control”	8
Figura 3. Variable Independiente de segundo nivel "Evaluación y Gestión de Riesgos" ..	8
Figura 4. Variable Independiente de segundo nivel “Actividades de Control”	9
Figura 5. Variable Independiente de segundo nivel “Información y Comunicación”	9
Figura 6. Variable Independiente de segundo nivel “Monitoreo”	10
Figura 7. Estructura Organizacional del Instituto de la Propiedad	16
Figura 8. Presupuesto Vigente 2011 por Fuente de Financiamiento	17
Figura 9. Presupuesto Vigente por Programa, Todas las Fuentes.	17
Figura 10. Estructura Organizacional	18
Figura 11. Evolución del Control Interno	24
Figura 12. Estructura del control interno	31
Figura 13. Objetivos del Plan de Nación y Visión de País	43
Figura 14. Etapas Metodológicas del Desarrollo de la Investigación	50
Figura 15. Calificación Elementos del “Ambiente de Control”	54
Figura 16. Calificación Elementos de “Evaluación y Gestión de Riesgos”	56
Figura 17. Calificación Elementos de “Actividades de Control”	59
Figura 18. “Calificación Elementos de “Información y Comunicación”	62
Figura 19. Calificación Elementos de “Monitoreo”	65
Figura 20. Calificación Final Control Interno	67
Figura 21. Estructura Organizacional	93