

UNIVERSIDAD APEC Y UNIVERSITAT DE VALENCIA
DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Auditoría Integral y Control de Gestión

Propuesta de fortalecimiento del Sistema de Control Interno de los Gobiernos Locales para desarrollar y eficientizar sus Ingresos: Caso Ayuntamiento Santo Domingo Norte 2020/2021.

SUSTENTANTE:

Glenys Vilorio Guzmán

Matrícula

A00107518

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2022

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS GOBIERNOS LOCALES PARA DESARROLLAR Y EFICIENTIZAR SUS INGRESOS: CASO AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE (ASDN) 2020-2021.

DEDICATORIA

Primero Dios sobre todas las cosas.

Mis hijas Darlenys y Dariannys por tenerme paciencia para coger el tiempo suyo para obtener este impulso en mi carrera.

En especial a mi esposo, por sus palabras y su confianza y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

Mis padres que siempre me han apoyado (Seneida Guzmán, Rafael Vilorio y Julia Guzmán).

Mis hermanos que adoro y conocen mi trayectoria en esta maestría.

También a mis amigos y compañeros y todas aquellas personas que de alguna u otra manera han contribuido al logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Eterno agradecimiento a la Universidad APEC y Universitat de Valencia por darme la bienvenida a esta maestría. No sin antes agradecer al Ministerio de la Juventud por ser merecedora de esta Beca. Les estaré eternamente agradecida. Hicieron mi sueño realidad.

Gracias a todos los catedráticos de la maestría, en especial al Prof. Rafael Molina Llopis por su dedicación y entrega para formar profesionales de alto impacto. Gracias por su crítica que no hacen más que ponernos las pilas para reflexionar y querer ser mejores cada día.

Agradezco a mi asesora de tesis Iara Virginia Tejada García, quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los objetivos propuestos.

RESUMEN

El objetivo general de este estudio es la de proponer mejoras que sirvan para el fortalecimiento de un control interno eficiente para desarrollar y eficientizar los ingresos en los gobiernos locales de la República Dominicana, siendo el caso de estudio el Ayuntamiento Santo Domingo Norte (ASDN). El control interno en las instituciones gubernamentales del país ha tomado gran fuerza a través del tiempo como medida de garantizar que se puedan cumplir los objetivos trazados, como es el caso de la generación de ingresos de los diferentes servicios que presta. Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de control interno en toda institución pública puede ayudar al desarrollo constante, lo cual provocaría posicionar la misma, para ser capaz de aportar de manera eficiente, efectiva y transparente en la generación de ingresos, que le permitan desempeñar sus funciones de servicio a favor del país, aun teniendo en cuenta, que dependen (una gran parte), del presupuesto del Estado. Los Directivos coinciden y reconocen que el control interno está en la fase inicial para la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) de la Contraloría General de la República, y muchos desconocen las Normas del Control Interno. En fin, se demuestra que el ASDN, en forma general, sí cumple con los objetivos y metas para una buena administración, teniendo diferentes herramientas para cumplirlo eficazmente, además de que escucha al Contralor Municipal y el departamento de auditoría interna, para que la misma tenga eficiencia y eficacia en los ingresos.

Palabras claves: Control Interno, NOBACI y Gobiernos Locales.

ABSTRACT

The general objective of this study is to propose improvements that serve to strengthen efficient internal control to develop and streamline revenues in local governments in the Dominican Republic, the case study being the Santo Domingo Norte City Council (ASDN). Internal control in the government institutions of the country has gained great strength over time as a measure to guarantee that the objectives set can be met, as is the case of generating income from the different services it provides. Ensuring compliance with the internal control guidelines in any public institution can help constant development, which would cause it to position itself, to be able to contribute efficiently, effectively and transparently in the generation of income, which allows it to perform its functions. of service in favor of the country, even taking into account that they depend (a large part) on the State budget. The Directors agree and recognize that internal control is in the initial phase for the implementation of the Internal Control System (SCI) of the Comptroller General of the Republic, and many are unaware of the Internal Control Standards. In short, it is shown that the ASDN, in general, does comply with the objectives and goals for good administration, having different tools to comply effectively, in addition to listening to the Municipal Comptroller and the internal audit department, so that it has efficiency and effectiveness in income.

Keywords: Internal Control, NOBACI and Local Governments.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I: PRINCIPIOS Y NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

GOBERNAMENTAL.....	6
1.1. Conceptualización del Sistema de Control Interno aplicado al sector público	7
1.2. Características generales del Sistema de Control Interno	9
1.3. Fundamentos del Control Interno en el Sector Público	11
1.4. Normas Básicas del Control Interno (NOBACI).....	13
1.5. Marco Integrado de Control Interno, Informe-COSO	19
1.6. Ingresos Públicos.....	20
1.6.1 Conceptualización y características de Ingresos Públicos	20
1.6.2 Clasificación de Ingresos Públicos	22
1.6.3 Controles regulatorios de los Ingresos Públicos	25

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS: AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE, PERÍODO

2020-2021	27
2.1. Generales del Ayuntamiento Santo Domingo Norte	28
2.2. Marco regulatorio de los Gobiernos Locales	32
2.3. Generalidades y objetivos de la Liga Municipal Dominicana	33
2.3.1 Descripción de Manual de Gestión Municipal	34
2.3.2 Características del Sistema de Control Interno del ASDN	36
2.4. Tipos de Ingresos de los Ayuntamientos	38
2.5. Recursos obtenidos en el período 2020-2021 en el ASDN	41
2.6. Diagnóstico del Sistema de Control Interno (SCI), en Ayuntamiento Santo Domingo Norte en el período 2020-2021.	47
2.6.1. Análisis FODA.....	47
2.6.2. Levantamiento de Control Interno.....	49

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN PARA DESARROLLAR Y EFICIENTIZAR SUS INGRESOS	60
3. Propuestas y recomendaciones en base al Diagnóstico	61
3.1.1. Recomendaciones generales en base a diagnóstico del FODA.....	61
3.1.2. Recomendaciones particulares al ASDN según diagnóstico:	63
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
3.2. Propuestas de mejoras al Sistema de Control Interno	73
 Bibliografía.....	74
 ANEXOS:	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	Descripción	Página No.
TABLA 1	MATRIZ NOBACI.....	18
TABLA 2	SERVICIOS DE LOS AYUNTAMIENTOS-ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL PORTAL DEL ASDN	31
TABLA 3	ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CONTROL INTERNO. FUENTE PROPIA SEGÚN LEY 10-07 DE LA CGR.....	38
TABLA 4	INDICADORES ECONÓMICOS (RATIOS). ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN LOS EE.FFs. ASDN.	45
TABLA 5	MATRÍZ ANÁLISIS FODA CRUZADA-ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL ASDN	48
TABLA 6	RESULTADO MATRIZ FODA. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A CUESTIONARIO REALIZADO AL ASDN.....	57
TABLA 7	MATRIZ FODA CRUZADA ASDN. ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN ENTREVISTAS.	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Descripción	Página No.
FIGURA 1	ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA LAS NOBACI, CGR.....	14
FIGURA 2	FUENTE COSO II-RESUMEN EJECUTIVO	20
FIGURA 3	CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS DEL ESTADO-FUENTE EITI-RD.....	22
FIGURA 4	FUENTE PROPIA BASADA EN DATOS DE LA DGII.	23
FIGURA 5	ELABORACIÓN PROPIA CLASIFICACIÓN DE LOS IMPUESTOS EN R.D. FUENTE DGII.	24
FIGURA 6	LOGO SISMAP MUNICIPAL. FUENTE PORTAL SISMAP-MUNICIPAL	35
FIGURA 7	INGRESOS Y GASTOS POR OBJETO. FUENTE-PORTAL DE TRANSPARENCIA ASDN	41
FIGURA 8	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA-ACTIVOS- FUENTE-PORTAL TRANSPARENCIA ASDN	42
FIGURA 9	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA-PASIVO Y PATRIMONIO- FUENTE-PORTAL TRANSPARENCIA ASDN	43
FIGURA 10	ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVOS-FUENTE PORTAL DE TRANSPARENCIA ASDN	46

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster (TFM), se ha elaborado con el objetivo proponer mejoras al sistema de control interno para desarrollar y eficientizar los ingresos de los gobiernos locales de la República Dominicana, siendo el caso de estudio el Ayuntamiento Santo Domingo Norte, además de determinar el grado de incidencia y contribución que tiene el Control Interno del departamento auditoría en la eficacia dichos ingresos, la fiscalización y control gubernamental, basada en las normativas existentes, con la finalidad de contribuir al adecuado uso de los recursos públicos y una eficaz gestión pública.

El control interno en las instituciones gubernamentales del país ha tomado gran fuerza a través del tiempo como medida de garantizar que se puedan cumplir los objetivos trazados, como es el caso de los Gobiernos Locales, en la generación de ingresos en los diferentes servicios que presta. Si bien es cierto, que hay herramientas establecidas, existe la posibilidad de mejorarlas para generar no solo ingresos basados en los servicios básicos de las municipalidades sino en optimizarlos y añadir otras fuentes más.

Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de control interno en toda institución pública puede ayudar al desarrollo constante, lo cual provocaría posicionar la misma, para ser capaz de aportar de manera eficiente, efectiva y transparente en la generación de ingresos, que le permitan desempeñar sus funciones de servicio a favor del país, aun teniendo en cuenta que dependen (una gran parte) del presupuesto del Estado.

En esta perspectiva, dada la existencia de que la mayoría de gobiernos de las municipalidades tienen la limitante de asumir una población de clase social pobre y medianamente pobre, por tanto, se les obstaculiza la recaudación efectiva, con una falta generalizada de cultura de pagos y obligaciones de los tributos y servicios básicos. El mayor ingreso de los ayuntamientos y juntas municipales proviene del Gobierno Central, ya que la generación de ingresos está reducida por el nivel socioeconómico de la población a quien ofrece el servicio, por lo cual se requiere optimizar el cobro de los mismos.

La falta de interés de políticos y servidores públicos, la corrupción, los sobornos, manejo deficiente de los recursos y por falta de control interno fuerte, los gobiernos locales no han avanzado como corresponderían, por ello se entiende que solo con un nivel efectivo de controles podrían generar un ingreso más alto y minimizar los riesgos resguardando los intereses de los municipios. Por lo antes señalado, se propone dar mejora al Sistema de Control Interno, para la eficientización y generación de los ingresos; así, agregar valor para un buen manejo de los recursos en consonancia con los lineamientos legales y las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

Para defender la idea anterior se ha planteado el objetivo general de este trabajo como diseñar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno y al Sistema Nacional de Control Interno, que impacte favorablemente en la generación de ingresos de los Gobiernos Locales: Ayuntamiento Santo Domingo Norte, agosto 2022. Por consiguiente, se tiene los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar el Sistema Nacional de Control Interno y sus componentes.
- Evaluar el cumplimiento de los lineamientos de control interno en Ayuntamiento Santo Domingo Norte: agosto 2020 agosto 2021.
- Describir la optimización de: tiempo, recursos, dinero y esfuerzo en el desarrollo de los objetivos en la institución caso de estudio, agosto 2020 agosto 2021.
- Valorar el sistema de control interno: agosto 2020 agosto 2021.
- Proponer mejoras al sistema de control interno de los Gobiernos Locales que permitan tanto el aumento de los ingresos como la eficientización de dichos recursos: Ayuntamiento Santo Domingo Norte.

Esta investigación persigue de forma teórica, profundizar en las Normas Básicas de un Control Interno efectivo. También sus conceptos, características, ley y marco normativo. Por esto señalamos, que según la Ley 10-07, Artículo 25, el responsable del Control Interno es el máximo incumbente de cada entidad, institución u organismos bajo el amparo de la esta ley. Es el primordial responsable del establecimiento y acatamiento del Control Interno en la referida institución. Los servidores públicos en los diferentes niveles de responsabilidad de la entidad responderán por el cumplimiento, acatamiento,

observancia y mantenimiento del Control Interno de las actividades u operaciones a su cargo. (Contraloría General de la República, 2007)

Para lograr los objetivos de estudio se utilizará el método explicativo que busca comprender el control interno existente. También se pretende utilizar técnicas como cuestionario, entrevistas, documentaciones a fin de validar las investigaciones y poder recomendar y ofrecer mejoras. En este sentido, a raíz de dicha necesidad este proyecto se justifica desde el punto de vista informativo y por otro lado esta propuesta se hace para brindar una solución aplicada a los ingresos para el mejoramiento de las Alcaldía del país.

Mediante la investigación de manera práctica, según los objetivos de estudio, su resultado logra dar a conocer la incidencia que tiene el sistema de control interno en la eficiencia de los ingresos públicos Ayuntamiento Santo Domingo Norte (ASDN), los conceptos de Sistema de Control Interno (SCI), e ingresos, lo cual con estas generalidades y examinando cada una de ellas, se podrá ayudar a precisar un fortalecimiento de controles para solucionar las dificultades existentes que atraviesa el área de Auditoría o el que haga sus veces de Control Interno así, mejorar los procedimientos para evitar posibles riesgos o eventualidades.

Esta investigación se ha realizado y aplicado al Ayuntamiento Santo Domingo Norte que, como entidad de la administración pública, tiene libertad o independencia en el ejercicio de sus funcionalidades y competencias con las limitaciones y restricciones que establezcan la Constitución, su ley orgánica y las otras leyes, cuenta con patrimonio propio, personalidad jurídica y capacidad para obtener derechos y contraer obligaciones, y, en general el cumplimiento de sus objetivos en los términos legalmente establecidos.

Según la Constitución, la Ley No. 176-07 y las leyes sectoriales, definen los entornos de actuación (Competencias Municipales) en cada una de las competencias para los diferentes entes en la separación política administrativa de la gestión pública, lo cuales tienen que asegurar conjuntamente la administración eficiente, eficaz, transparente y participativa, con base a los inicios de descentralización, desconcentración, concurrencia, coordinación y subsidiariedad. Estas garantizarán a los ayuntamientos el ejercicio y/o la transferencia progresiva de las competencias propias, concurrentes o

delegadas, en funcionalidad de las propiedades de la actividad pública que se trate, las habilidades de administración existentes en cada uno de ellos y la garantía del derecho a la suficiencia financiera para el correcto ejercicio. (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2007).

Esta investigación se desarrolla a fin de proponer recomendaciones de control para incrementar los ingresos y fortalecer el Control Interno para la mejor toma de decisiones, efectuándose en agosto 2022. El tipo de investigación utilizada es el método cualitativo puesto que vamos a comprender cómo el control interno ha mejorado con las propuestas que regenerará ingresos en la toma de decisiones gerenciales. Igualmente, el método explicativo para comprender el control interno existente que ha ayudado a generar ingresos en un período de Pandemia. Se utiliza técnicas como la de observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, interacción e introspección para llegar a descomponer e interpretar todas las informaciones y realizar un mejor entendimiento del Sistema de Control Interno en Ayuntamiento de Santo Domingo Norte.

Se utiliza el método comparativo, haciendo comparaciones entre el Sistema Nacional de Control Interno de la Contraloría General de la República con la instalada en el Ayuntamiento de Santo Domingo Norte validando que cumpla con los lineamientos requeridos. Las técnicas de investigación a utilizada son: la entrevista al personal gerencial, expertos en el área de Auditoría y de Control Interno para demostrar qué tanto conocen del Sistema de Control Interno y si el personal está involucrado en el tema. Observación, para analizar a profundidad como actúan frente a los controles y si cumplen en todas las situaciones, viendo así las debilidades y fortalezas del sistema. Además de gráficos para así exponer algunos resultados que queremos resaltar.

Con lo dicho anteriormente, se puede sintetizar que en los Capítulos I y II se detalla el planteamiento del problema, en donde se puntualiza la teórica importancia que tiene el control interno de los gobiernos locales para la mejora y eficiencia de la gestión de recursos públicos, se detallan las interrogantes que dieron lugar a este TFM, los objetivos, la justificación por la que se considera este tema y el tipo de estudio. En relación al marco teórico se caracteriza y se define el Sistema de Control Interno, el Marco Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (en

adelante COSO) y los ingresos públicos, también el marco metodológico, en el cual se detalla el esquema de la investigación, las metodologías de recolección de datos y análisis de resultados.

Finalmente, en el Capítulo III se detallan la conclusión y recomendaciones de esta investigación. Se presentan los resultados del análisis de cada una de las variables de los objetivos manifestados, con el fin de determinar si las recomendaciones que hace la Gerencia de Auditoría, mediante el sistema de control interno inciden en la generación de ingresos de los gobiernos locales. Adicionalmente, en este capítulo se presenta la propuesta de mejora al sistema de control interno del Ayuntamiento Santo Domingo Norte.

CAPITULO I: PRINCIPIOS Y NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL

CAPITULO I: PRINCIPIOS Y NORMAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL

El objetivo de este capítulo es conceptualizar el Sistema de Control Interno, desde el punto de vista general, las características y fundamentos del control interno gubernamental, destacar las Normas Básicas del Control Interno, sus objetivos y explicar las normativas del Sector Público. Conjuntamente, comprender el concepto de Ingresos para luego describir los Ingresos Públicos, su clasificación y los controles que lo regula.

1.1. Conceptualización del Sistema de Control Interno aplicado al sector público

Según el diccionario de la Real Academia Española, control significa comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, regulación, manual o automática, sobre un sistema. Por ende, la definición de control, desde una vista general, lleva consigo la idea de investigación, vigilancia, intervención, revisión, verificación, lo que quiere decir que implica la acción de conjugar un evento con una realidad que debe acaecer, como por ejemplo el cumplimiento de una política o norma. Se puede apuntar que controlar significa comprobar que todo se desarrolla de acuerdo con las reglas determinadas, observando que los objetivos se cumplen, detectando en su momento las desviaciones para corregirlas.

El control es un proceso, es decir, es un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo, que aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación a los objetivos fijados. Ahora bien, ni siquiera un control interno adecuado permite garantizar la inexistencia de errores, ya que un sistema de control, por correcto que sea, no siempre puede descubrir fraudes, especialmente si han sido cometidos con el acuerdo de varias personas de la organización, por tanto, un sistema de control interno solamente nos va a poder aportar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. La expresión de seguridad razonable está afín con el reconocimiento claro de la existencia de limitaciones inherentes del control interno ya que en el propio desempeño pueden cometerse errores

como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, descuido o, entre otros, errores de juicio. Barreres Amores, (2020)

A lo largo del tiempo, el control interno ha sido definido a partir de distintos matices, pero que especialmente se continúan los mismos objetivos de lograr las metas institucionales, promover eficiencia operativa y la seguridad en la información financiera de las unidades económicas. Los controles internos, o procesos de control interno, son procedimientos desarrollados y utilizados por la gerencia y otro personal de la empresa para brindar las salvaguardas necesarias para lograr esencialmente tres objetivos: primero, la gestión eficaz, eficiente y transparente del capital nacional; segundo, la creencia en la responsabilidad; y tercero, respetar las normas y reglamentos vigentes.

El control interno en las organizaciones del sector público corresponde ser ilustrado dentro del tenor de sus características específicas en comparación con las entidades privadas; es decir, tomando en consideración primero, su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; segundo, el manejo de los fondos públicos; tercero, la importancia del período presupuestario y de proyección, y cuarto, la complejidad de su actividad. Las entidades públicas requieren del cumplimiento de leyes, decretos y normativas específicas al sector gubernamental. En éstas, la gestión de la organización y la forma de operar se reglamenta, para citar las mas importantes, se encuentran: la Ley 10-07 de la Contraloría General de la República y/o cualquier normativa emitida por esta, Ley 10-04 de la Cámara de Cuentas, Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, Ley 126-01 de Contabilidad Gubernamental, la Constitución Dominicana, las leyes sobre la administración y gestión pública, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción.

Es importante señalar, que el control interno proporciona una seguridad “razonable” en relación a que se alcancen los objetivos de la entidad, esto debido a que un sistema de control interno eficiente, sin importar qué tan fuerte se haya diseñado o si está operando el sistema de gestión de riesgos, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos. Al mismo tiempo, los factores externos fuera del control de una entidad, como el factor político pueden impactar la capacidad de alcanzar los objetivos.

Según la Contraloría General de la República Dominicana, quien es el organo rector del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACI), el Sistema de Control Interno tiene como objetivo esencial, proveer una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de las Instituciones y organismos a través de la generación de una cultura institucional del autocontrol, forjando de manera pertinente, acciones y componentes de prevención y de control al unísono de las operaciones; de corrección, evaluación y de mejora continua de la institución de forma constante, y proponiendo la autoprotección precisa para garantizar una función administrativa integra, eficaz y transparente, con una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

El control interno en las organizaciones es un apoyo esencial sobre el que descansa la sostenibilidad y éxito de las mismas, puesto que constituye una herramienta que permite salvaguardar los recursos de la organización, evitar pérdidas económicas, de fraudes o dejadez en el desarrollo de las actividades, del mismo modo, permite revelar si se está afectando el cumplimiento de los objetivos de la organización. El Sistema de Control Interno (SCI), es una plataforma que utilizan las organizaciones o empresas para el logro de los objetivos, para brindar confianza en las informaciones financieras, provee seguridad razonable sobre la eficiencia y efectividad de las operaciones de la entidad, también ofrece apoyo en los requerimientos normativos y regulatorios. Debemos considerar, que el SCI no es un departamento u oficina, es una cualidad, una actitud, un compromiso y un deber de todos en la organización, desde la gerencia hasta el grado más bajo organización.

1.2. Características generales del Sistema de Control Interno

Para más seguridad de un buen sistema de control interno, esta debe de tener o procurar contar con personas competentes. En todos los sistemas, hay un alto nivel de componente humano y, aunque parece sobreentendido, es importante mencionar que las personas que desempeñan un papel en la organización deben tener la competencia para ejercer las funciones por las cuales fueron contratados. Para certificar competencia, la organización debe garantizar que las tengan y establecer medidas para lograrlo, esto

porque será el diseñador del sistema e implementación y monitoreo, del control interno. Según explica Pereira Palomo, (2019), “se debe tener un organigrama definido, a la vista del personal, y contar con las descripciones de puesto que contemplen las actividades básicas para el desempeño eficaz de los colaboradores participantes”.

Con lo dicho anteriormente, podemos subrayar que tener directrices claramente determinadas que permitan la claridad al tomar una decisión, en este momento, es necesario saber hacia dónde se dirige la organización, la estructura del talento humano se reconoce plenamente en todas las partes interesadas y que logre su efectiva aplicación (políticas, procedimientos, valores y cultura organizacional). A este tenor, según Isaza Serrano, (2012): “el control interno se expresará por medio de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y gestión de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la composición administrativa, por medio de la preparación y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funcionalidades y métodos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal”. Asimismo, la entidad debe tener objetivos claros y medibles, en este sentido, la organización debe ser clara sobre la estrategia que desea solicitar en los sucesivos objetivos, pero no es suficiente para expresar palabras grandiosas y con coherencia, debe aterrizar este objetivo y que se puedan medir para determinar la discrepancia y accionar en caso de implementación. Con respecto a la evaluación de riesgos se debe identificar puntos importantes en el desarrollo de procesos; para ello es sustancial identificar cuáles son los posibles desvíos sobre los mismos y cuáles de éstos impactan en gran manera el logro de los objetivos.

La organización para asegurarse de un buen sistema de control interno, debe alcanzar también, alto grado de difusión y de comunicación, de modo que todo debe estar diseñado para ser transmitido oportunamente y con lenguaje sencillo, para garantizar que el mensaje llegue a las partes interesadas, esto es muy importante, contar con mecanismos efectivos para la difusión de la información. Es por ello, que la información debe ser simple en su idioma y efectivo interiorizada por el destinatario, por ello, debe estar en constante proceso de retroalimentación continua.

Posteriormente, necesita ejecutar un monitoreo continuo consistente en la evaluación periódica y el diseño constante para que los controles se implementen de manera efectiva, de lo contrario, establecer sus ajustes e informar cuando hay desviaciones durante la medición para tomar acciones correctivas. En ese mismo orden, se debe tener un plan de acción o también denominados como actividades de control, que dé respuesta a establecer un procedimiento de los riesgos identificados y que procuren impedir la realización de los mismos, ciertamente se debe realizar seguimiento del progreso y evaluación de la efectividad de éstas. Finalmente, complementar con sistemas de información, toda la información debe protegerse y organizarse de manera que sea accesible (con los niveles de seguridad correspondientes), se pueda acceder de manera oportuna y permita el análisis y procesamiento completo de los datos. Por ello, hoy en día existen en el mercado muchos programas o sistemas que ayudan a las organizaciones a gestionar correctamente la información.

Como se puede observar, si bien existen algunas características básicas de un sistema eficaz de control interno, la base es el elemento humano, en el cual las personas pueden utilizar sus capacidades de autorregulación y autocontrol, el control y su ética para lograr una mejor regulación, y esto se verá reflejado en el desarrollo de la economía, el desarrollo del estado y de la sociedad. Si cada persona realiza su trabajo productivo con honestidad y ética, esto se verá reflejado en el bien de todos.

1.3. Fundamentos del Control Interno en el Sector Público

Según las NOBACI, “el control interno es el proceso, bajo la rectoría y evaluación persistente y permanente de la Contraloría General de la República, ejecutado por la dirección superior o máximo incumbente y los servidores públicos de cada entidad u organismos bajo el entorno de esta Ley 10-07, siendo este establecido para suministrar seguridad razonable de la adecuada recaudación y la debida conducción e inversión de los recursos públicos del Estado Dominicano, así mismo alcanzar los objetivos y metas institucionales de: efectividad, eficiencia, y economía operacional, así como salvaguardia de activos, seguridad de la información, compromiso, transparencia, legitimidad, probidad del mandato, cuidado y defensa del ambiente; y en el mismo orden, rendir

cuentas de la gestión institucional”, Normas Básicas de Control Interno, (2011).

De la misma forma, conforme a lo expresado en el Artículo 247 de la Constitución Política de la República Dominicana, (2010), y el Artículo 5 de la Ley 10-07, la Contraloría General de la República, dependencia del Poder Ejecutivo, es el órgano superior del Sistema Nacional de Control Interno, y a esos fines, las normas, políticas, directrices y disposiciones que ella dictamine en el ámbito de su competencia, son de acatamiento ineludible u obligatorio y prevalecerá sobre cualesquiera otras disposiciones de las entidades y organismos bajo el ámbito de esta ley que se le contrapongan.

Los Sistemas de Control Interno (SCI), se deben implantar y orientar de forma significativa al logro de los objetivos citados a continuación:

- a) Asegurar la efectividad, eficiencia y economía en cada una de las operaciones de la entidad, promoviendo y haciendo más fácil la adecuada ejecución de las funcionalidades y actividades establecidas; control interno administrativo.
- b) Preservar los recursos de la organización, intentando encontrar su correcta gestión frente a peligros potenciales que los logren perjudicar; control interno Contable.
- c) Velar por que cada una de las actividades y recursos de la organización se encuentren dirigidos al cumplimiento de las metas previstas; control interno administrativo.
- d) Asegurar la adecuada y conveniente evaluación y seguimiento de la administración de la organización; control interno administrativo.
- e) Confirmar la posibilidad, claridad, utilidad y fiabilidad de la información y de los registros que garantizan la administración de la organización; control interno contable.
- f) Conceptualizar y ejercer medidas para arreglar y prevenir los peligros, identificar las desviaciones que se muestran en la organización y que logren comprometer el logro de las metas programadas; control interno administrativo.
- g) Afirmar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios

mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la administración; control interno administrativo.

- h) Velar porque la organización disponga de artefactos y mecanismos de idealización, para el diseño y desarrollo organizacional según su naturaleza, composición, características y funcionalidades; control interno administrativo.

Por ello, cada día se hace más importante la necesidad de disponer de un control interno fuerte, ya que las dificultades en que se encuentra una organización son cada vez mas desafiantes. En el caso del sector público, el fundamento del control reposa en las NOBACI, emitida en el año 2011 en su primer grado, que se trata de normas fundamentales del proceso de control interno, y provee las pautas para el desarrollo de las normas básicas generales de segundo grado, y luego, con la necesidad de mantenerse actualizado según el marco COSO, la CGR presenta una versión actualizada, la de segundo grado de las NOBACI, que son normas básicas generales, que desarrollan los elementos de las normas básicas fundamentales, según el marco COSO 2013.

1.4. Normas Básicas del Control Interno (NOBACI)

Según el artículo segundo de Las Normas Básicas del Control Interno, –“Las Normas Básicas de control Interno del Sector Público Dominicano que se emiten por la Resolución 001/11, junto con los Principios y Preceptos de Control Interno creados mediante la Ley No. 10-07 y su reglamento, constituyen el marco fundamental para el establecimiento y desarrollo de un control interno moderno y eficaz en las instituciones y organismos bajo el ámbito de la Contraloría General de la República”.

Las Normas Básicas de Control Interno definen el nivel mínimo de calidad o marco general necesario para el control interno del sector público y proporcionan la base para el sistema de gobernanza y la unidad de auditoría, la correcta aplicación, conjuntamente de que se promueven los alcances y objetivos del sistema de diagnóstico NOBACI. Su objetivo es ayudar a los órganos u organismos gubernamentales a determinar el grado en que implementa las normas de control vigentes bajo la Ley 10-07 y las disposiciones

legales en el marco técnico. El control interno es una herramienta fundamental que ayuda a gobiernos, propietarios y funcionarios de todos los niveles, organismos o autoridades públicas a tener una confianza razonable en el logro de los objetivos institucionales e internos. Por lo tanto, el establecimiento de un sistema de control interno eficaz y eficiente debe conducir al logro de las metas, el control de riesgos y el uso de tecnologías apropiadas, respaldado por la práctica de un código firme de conducta ética e integridad de los empleados.

Las NOBACI constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, para que el sector público prepare los procedimientos y reglamentos específicos del funcionamiento de sus SAC (sistemas de administración y control). Igualmente, toda norma, disposición interna o procedimiento administrativo que establezca el sector público, deberá estar en concordancia con estas normas. Las NOBACI se establecen por cinco (5) componentes de control que son: ambiente de control, valoración y administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo y evaluación (ver figura 1). Estas son las pautas a seguir para el sector público. Normas Básicas de Control Interno, (2011).

MODELO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



- 1) El *Ambiente de control* consisten en acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud global de la administración, directivos y demás servidores públicos acerca de la importancia del control interno en una entidad. Fundamentalmente, es la consecuencia de la actitud asumida por la alta gerencia y por el resto de los servidores con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.
- 2) La *Valoración y Administración de Riesgos* es el conjunto de actividades que desarrolla la administración para determinar la existencia de riesgos relevantes que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos. La máxima autoridad es quien establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de implementar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los posibles eventos que podrían afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.
- 3) La *Actividades de Control* son aquellas políticas y procedimientos, además de las incluidos en los otros cuatro (4) componentes que la administración establece para cumplir constantemente (diariamente) sus objetivos o con las funciones asignadas. Según las NOBACI-3 (Ambiente de Control), “La Administración de las entidades y los organismos bajo el ámbito de la Ley 10-07 deberán diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno, que mejor se adapten a los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características, en general, de la institución y sus funcionarios, y que coadyuven, de mejor manera, al logro de los objetivos y la misión institucionales.” (NOBACI, 2019).
- 4) La *Información y Comunicación* consiste en la clasificación, captura e intercambio de información, enmarcadas en forma y tiempo, que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. La calidad de la

información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. La comunicación conlleva suministrar un adecuado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucrados como es el control interno de la información financiera dentro de una entidad.

- 5) El *Monitoreo* se refiere a la evaluación continua o periódica, de la eficacia y el diseño de operación de una estructura de control interno por parte de la administración, a fin de determinar que esté funcionando de conformidad con los planes y que se modifique de acuerdo con los cambios en las circunstancias. En este caso, se orienta en la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promover su reforzamiento.

En la tabla 1, se resumen los objetivos y las normas generales de control interno incorporadas para cada componente.

Componente	Objetivo	Normas generales de control interno incorporadas
Ambiente de Control	Establecer un ambiente organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, comportamientos y normas que sensibilicen a los miembros de la entidad y creen una cultura de control interno y gestión de la integridad.	✓ Filosofía de la Dirección ✓ Integridad y Valores Éticos ✓ Administración Estratégica ✓ Estructura Organizacional ✓ Administración de Recursos Humanos ✓ Competencia Profesional ✓ Asignación de Autoridad y Responsabilidad ✓ Órgano de Control Institucional

Siguiente

Componente	Objetivo	Normas generales de control interno incorporadas
Valoración y Administración de Riesgos	Identificar, examinar, comprobar y administrar los factores o hechos que puedan afectar el cumplimiento de los resultados, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta adecuada y conveniente a ello.	✓ Planeamiento de la Administración de Riesgos ✓ Identificación de Riesgos ✓ Valoración de los Riesgos ✓ Respuesta al Riesgo
Actividades de Control	Establecer procedimientos, políticas y prácticas para cerciorar que los objetivos institucionales se alcancen y que las estrategias para mitigar riesgos se establezcan. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la administración y los niveles directivos competentes, en proporción con las funciones que les hayan sido estipuladas.	✓ Procedimientos de Autorización y Aprobación ✓ Segregación de Funciones ✓ Evaluación Costo-Beneficio ✓ Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos ✓ Verificaciones y Conciliaciones ✓ Evaluación del Desempeño ✓ Rendición de Cuentas ✓ Documentación de Procesos, Actividades y Tareas ✓ Revisión de Procesos, Actividades y Tareas ✓ Controles: Tecnología de la Información y Comunicación

Siguiente

Componente	Objetivo	Normas generales de control interno incorporadas
Información y Comunicación	Certificar que el registro, proceso, integración y ostentación de información se proporcione en todas las direcciones, con calidad y conformidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con una perspectiva integral, sistemática y habitual. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades.	✓ Funciones y características de la información ✓ Información y responsabilidad ✓ Calidad y suficiencia de la información ✓ Sistemas de información ✓ Resistencia o Flexibilidad al cambio ✓ Archivo Institucional ✓ Comunicación Interna ✓ Comunicación Externa ✓ Canales de Comunicación.
Monitoreo y Evaluación	*Actividades de prevención y monitoreo *Seguimiento de resultados *Compromisos de mejoramiento	Efectuar acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno. Inspeccionar y comprobar los resultados de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones manifestadas por los órganos del Sistema Nacional de Control Interno en sus informes. Percibir que los órganos y servidores de la administración institucional generen auto evaluaciones para el mejor avance del control interno y notifiquen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se enuncien para la mejora u optimización de sus tareas.

Tabla 1 MATRIZ NOBACI

Fuente: Elaboración propia a partir de las Matrices-NOBACI del Diagnóstico del SINACI de la CGR

1.5. Marco Integrado de Control Interno, Informe-COSO

El marco integrado de control interno (COSO), nace para proporcionar respuesta a los riesgos de blanqueo, robo o fraude que surgen en el área financiera, procedente de las malas intenciones de algunas entidades para utilizar a su favor los procedimientos de un banco. En 1992 es cuando nace el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, con la misión de crear y proporcionar conocimiento frente a tres grandes pilares: a) la gestión del riesgo empresarial (ERM), b) el control interno, y c) la lucha contra el fraude. Dicho marco ha obtenido una gran aceptación en todo el mundo y es ampliamente utilizado ya que es reconocido como el marco para diseñar, implementar y desarrollar el control interno además de evaluar su efectividad. (COSO, 2013).

El Informe COSO fue el fruto de una labor ardua y responsable del Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad (AAA por sus siglas en inglés), Instituto de Contadores de Gestión (IMA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el instituto de Administración y Contabilidad (AICPA), y el Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI). En definitiva, las herramientas en los que se basó el desarrollo de este manual tan fundamental para el ejercicio de la Auditoría Interna y Control Interno resaltan en su filosofía, elementos y métodos como por ejemplo la valoración del componente de riesgo como uno de los recursos de enorme trascendencia. Según COSO, (2013), (ver figura 2), el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Marco Integrado de Control Interno 2013



Figura 2 Fuente COSO II-Resumen Ejecutivo

Las NOBACI están fundadas en la Guía de control interno para el sector público, sugerida por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la cual, a su vez, está basada en los lineamientos COSO2. La mayoría de los países de América Latina y el Caribe han ajustado y/o modificado sus marcos legales de control interno de acuerdo con estos estándares internacionales.

1.6. Ingresos Públicos

Los ingresos son el foco principal para mantener el negocio en marcha, según Estupiñán Gaitán, (2006), "el ciclo de ingresos incluye las funciones involucradas en el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo. Por ejemplo, este ciclo incluye elementos de saldo como cuentas y documentos por cobrar, cuentas por cobrar incobrables, devengos de gastos de venta e impuestos sobre las ventas del sistema de ingresos", considerando que este ciclo es muy importante para una entidad y con una gran compromiso, como señala el profesor Estupiñán, es que la gerencia debe evaluar y actualizar continuamente los controles y los funcionarios encargados de intervenir en las operaciones debe conocer la importancia de una adecuada gestión y los procesos que intervienen en el ciclo.

1.6.1 Conceptualización y características de Ingresos Públicos

Los ingresos públicos, se refieren a todas las entradas de dinero que captan las instituciones públicas para realizar todas las actividades del plan de gobierno, por lo

tanto, sus habitantes deben cumplir con las obligaciones tributarias para así, se puedan cumplir los programas de cada una de las comunidades del territorio nacional y los servicios que el gobierno proporciona a sus ciudadanos. La fuente principal de esos ingresos son los gravámenes (impuestos) que se pagan en las diferentes transacciones que se efectúan. Asimismo, también existen otras formas en las que los gobiernos obtienen sus recursos. El régimen tributario dominicano está conformado por un conjunto de impuestos, tasas y contribuciones especiales, los cuales están distribuidos a nivel nacional y municipal, teniendo además en cuenta, el ámbito interno y el externo.

Según la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), “La tributación es una responsabilidad que le corresponde a los ciudadanos, compromiso del cual debemos estar conscientes, ya que este aporte contribuye al desarrollo de la nación y al fortalecimiento de la sociedad.” Asimismo, hace mención a que “la Constitución de la República Dominicana en el numeral 6 del Art. 75 establece como uno de los deberes fundamentales de las personas: Tributar, de acuerdo con la ley y en proporción a su capacidad contributiva, para financiar los gastos e inversiones públicas. Es deber fundamental del Estado garantizar la racionalidad del gasto público y la promoción de una administración pública eficiente.” DGII, (2021).

Al conceptualizar y analizar los ingresos existentes en el sector público, se puede señalar que los ingresos del Estado son el resultado de la suma total de todas las recaudaciones por conceptos tributarios y no tributarios establecidos en el marco fiscal del país, en adición de las donaciones y los ingresos por conceptos de intereses (estos ingresos costean o financian el gasto público de funcionamiento, la inversión y el pago de la deuda del Gobierno Central, los organismos descentralizados y los gobiernos municipales). Con el preámbulo anteriormente expuesto en términos generales, podemos decir que los ingresos provenientes de los gobiernos locales son en su conjunto los impuestos, tasas (arbitrios, derechos y licencias) y contribuciones que las municipalidades administran, creadas para financiar las prestaciones de servicios, mejorar la infraestructura (parques y jardines, campos deportivos, puentes, pistas, entre otros), y promover el desarrollo social.

1.6.2 Clasificación de Ingresos Públicos

Los ingresos estatales dominicanos se clasifican en ingresos corrientes e ingresos de capital. Según el portal de transparencia del Estado de la República Dominicana, los ingresos corrientes corresponden a la recaudación por parte del Estado, de impuestos, tasas, ventas de bienes y servicios, rentas de la propiedad, entre otras, de todas las empresas, incluidas las mineras. Los impuestos que pagan las empresas mineras a diversos organismos públicos de recaudación como el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Dirección General de Impuestos, la Dirección General de Aduanas, la Dirección General de Minas y el Tesoro Nacional, son registrados en la Cuenta Unica del Tesoro (CUT), (ver figura 3), y se lleva a cabo en cumplimiento de los compromisos y hojas de ruta que anualmente se establecen en la ley general de presupuestos estatales aprobada por el Congreso Nacional. (EITI-RD, 2021). En ese mismo orden, los ingresos corrientes se subdividen en ingresos tributarios, que comprenden el pago de impuestos, tasas y contribuciones, y los ingresos no tributarios, que son por los que se recibe una contraprestación directa.

CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS DEL ESTADO



Figura 3 Clasificación de los ingresos del Estado-Fuente EITI-RD

Los impuestos son los tributos exigidos sin contraprestación cuyo hecho imponible está construido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad económica del contribuyente. No se necesita que la gestión haga una actividad o preste un servicio para que surja la obligación de costear el impuesto, basta con que se haga el

hecho imponible previsto en la Ley. Las tasas son los tributos cuyo hecho imponible se apoya en la implementación exclusiva o el aprovechamiento particular del dominio público, la prestación de servicios o la ejecución de ocupaciones en sistema de derecho público que se refieran, perjudiquen o beneficien de modo especial al obligado tributario, una vez que los servicios u ocupaciones no sean de solicitud o recepción voluntaria para los forzados tributarios o no se presten o realicen por el sector privado. (Ver figura 4).

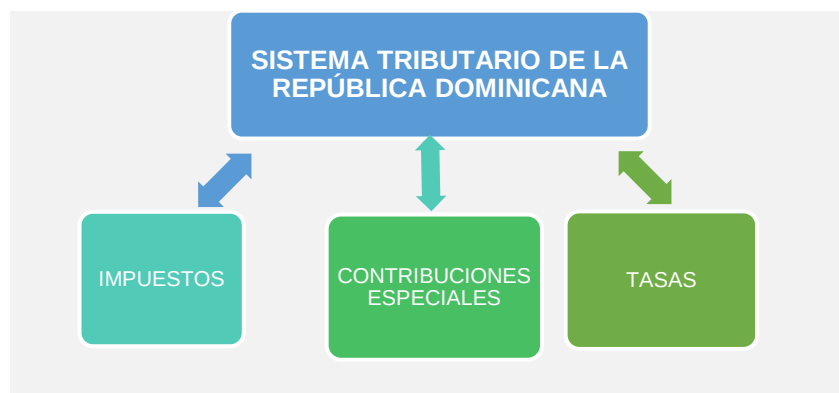


Figura 4 Fuente Propia basada en datos de la DGII.

La herramienta de la Cuenta Única del Tesoro fue creada mediante la 567-05 (30 de diciembre del 2005), donde concentra todos los ingresos recibidos de la República Dominicana en moneda nacional o extranjera, sin importar el origen que los genere. Esta herramienta administra en una sola cuenta bancaria (por moneda y por banco) todos los recursos del Estado; y se utiliza para realizar todos los pagos de las obligaciones que las Instituciones Públicas no Financieras, sus órganos o entes hayan contraído legalmente. En la CUT se utiliza el concepto de Subcuenta Bancaria, a través de la cual las diferentes instituciones del Estado tienen un número de subcuenta asignada. La Caja Única es operada por la Tesorería Nacional, ente adscrito al Ministerio de Hacienda, facultado para ejercer las funciones de Gerencia Financiera del Estado dominicano EITI-RD, (2021).

Como dice el portal de EITI-RD, (2021), los montos recaudados los administra el gobierno, para cubrir los gastos corrientes y/o de capital y para el servicio de la deuda estatal. El sistema de gestión de las finanzas públicas dirigido a través del sistema de la CUT imposibilita el seguimiento al uso específico de los ingresos percibidos. La CUT

permite darle seguimiento a la obtención de financiamiento para proyectos específicos donde el dispendio está sujeto a la consecución de una actividad, y cuyos recursos están delimitados para utilizarse únicamente en los fines previstos en el contrato de financiamiento.

Los impuestos son los tributos exigidos sin contraprestación cuyo hecho imponible está construido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad económica del contribuyente. No se necesita que la gestión haga una actividad o preste un servicio para que surja la obligación de costear el impuesto, basta con que se haga el hecho imponible previsto en la Ley. Las tasas son los tributos cuyo hecho imponible se apoya en la implementación exclusiva o el aprovechamiento particular del dominio público, la prestación de servicios o la ejecución de ocupaciones en sistema de derecho público que se refieran, perjudiquen o beneficien de modo especial al obligado tributario, una vez que los servicios u ocupaciones no sean de solicitud o recepción voluntaria para los forzados tributarios o no se presten o realicen por el sector privado. (Ver figura 5).

Clasificación de los Impuestos en República Dominicana

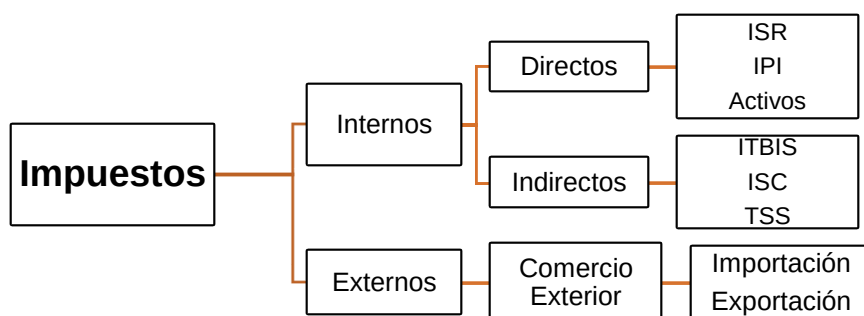


Figura 5 Elaboración propia Clasificación de los Impuestos en R.D. Fuente DGII.

Los Ingresos propios de las instituciones públicas y municipios son conseguidos por las entidades del sector público mediante el cobro que hacen por los servicios que proporcionan, tales como la venta de bienes como ventas de certificados, formularios, publicaciones y demás, prestación de servicios como impresiones, servicios comerciales, alquiler de locales, asimismo de rentas de la propiedad como multas, entre otros. En lo que concierne a los ingresos propios de los gobiernos locales, la Ley 176-07 establece

que los mismos estarán compuestos por los impuestos municipales, o sea, aquellos establecidos a favor de los municipios por leyes nacionales y los derivados de tasas y arbitrios establecidos por estatutos municipales, siempre que estos no se objeten con los impuestos nacionales, con el comercio intermunicipal o de exportación, ni con la Constitución o las leyes. De igual forma, las entidades públicas descentralizadas también obtienen ingresos y estos recursos pueden ser apreciados de suma importancia por las entidades a modo de complemento a los ingresos que reciben del presupuesto.

1.6.3 Controles regulatorios de los Ingresos Públicos

La Contraloría General de la República es el órgano rector de fiscalización de los recursos públicos de la República Dominicana, por consiguiente, de los ingresos públicos. Ésta, se encarga de fiscalizar y monitorear como ingresa y como se gasta el dinero del Estado. Como dice la Ley 10-07, dentro del ejercicio de las atribuciones de la contraloría, en su Artículo 29 sobre “cumplimiento de las Atribuciones de la Contraloría General de la República: tomará las medidas necesarias para el adecuado ejercicio de las atribuciones previstas en el Artículo 14, de la Ley 10-07 y tendrá en cuenta lo siguiente: para fines de la atribución conferida en el Artículo 14, numeral 2, literal b), relativa a la inspección y evaluación de la efectividad y calidad de los procedimientos de captación, revisión, verificación y registro de los ingresos tributarios y no tributarios y de capital, que deberán aplicar las entidades y los organismos correspondientes, bajo el ámbito de la Ley, la Contraloría General de la República: a) emitirá las normas básicas de control interno de ingresos públicos, que serán desarrolladas y aplicadas por las Direcciones Generales de Impuestos Internos y de Aduanas y por las entidades que recaudan ingresos no tributarios y de capital, que constituirán los criterios mínimos de calidad de los procedimientos antes mencionados”. Reglamento 491-07 de la Ley 10-07, (2007).

Conclusión del Capítulo

La adopción de las prácticas de control interno en el sector público se ha originado desde distintos elementos, entre ellos la demanda general de aumentar los niveles de integridad pública, de tal manera que se fortalezcan los esquemas que eviten la corrupción, así como también, mejorar el logro de los resultados gubernamentales, conjuntamente de la necesidad de mejorar e identificar la valoración y gestión de riesgos, así lograr que la administración se adapte al cambiante entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Otro factor que ha influido de manera crítica en la adopción y diseño de sistemas de control interno en la gestión pública es el cambio tecnológico, pues el desarrollo de las nuevas tecnologías para la comunicación ha propiciado un escenario divergente para las funciones del control de gestión.

Se ha cumplido con objetivo fundamental de este capítulo de abordar el sistema de control interno en las organizaciones, es por ello, que podemos apuntar que es muy importante para la administración pues le proporciona seguridad razonable para la mitigación de riesgos y para los controles que ella misma traza. El Control interno es un sistema conformado por un conjunto de procedimientos, interrelacionados que tienen como objetivo, preservar y salvaguardar los bienes de la entidad, evitando fraudes, desembolsos indebidos y ofrecer seguridad razonable a la gerencia; al proteger los activos de la organización. Es por ello, que los Sistemas de Control Interno de las organizaciones enfocadas en los sectores públicos, sociales y privados, satisfacen la función de control y de información, por lo que se deben mantener continuamente actualizados los sistemas de control Internos en las principales áreas como: la Gerencia, Calidad, Administrativa y Financiera, Tecnología de la Información, Planificación y Desarrollo, Recursos Humanos, Ética Institucional, entre otras, y todas las áreas que convergen y alimentan los sistemas.

Conjuntamente, se conceptualizó los ingresos siendo estos los recursos que obtiene el Estado por la recaudación de los tributos. En este sentido, los ingresos del Estado Dominicano se clasifican como ingresos corrientes, de capital y donaciones. En consecuencia, existe la organización quien regula los ingresos del Estado; la Contraloría General de la República, quien dicta los lineamientos que deben seguir las instituciones mediante el Sistema Nacional de Control Interno según la Ley 10-07.

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL CONTROL
INTERNO EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS:
AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE,
PERÍODO 2020-2021**

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS: AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE, PERÍODO 2020-2021

El propósito de este capítulo es la de diagnosticar el Sistema de Control Interno del ASDN, evaluarlo e identificar los logros obtenidos a través de ésta para el resultado de los objetivos; ingresos adquiridos en el año 2020-2021.

2.1. Generales del Ayuntamiento Santo Domingo Norte

El ayuntamiento es el órgano de gobierno del municipio y está constituido por dos órganos de gestión complementarios, uno normativo, reglamentario y de fiscalización que se denominará concejo municipal, y estará integrado por los regidores, y un órgano ejecutivo o sindicatura que será ejercido por el síndico, los cuales son independientes en el ejercicio de sus respectivas funciones, y estarán interrelacionados en virtud de las atribuciones, competencias y obligaciones que les confiere la Constitución de la República y la ley 176-07. Asimismo, en atención al Concejo municipal, según la ley de Municipios en el artículo 52, éste es el órgano colegiado del ayuntamiento, su rol es estrictamente normativo y de fiscalización, en modo alguno ejerce labores administrativas y ejecutivas.

Según señala el Portal del Ayuntamiento Santo Domingo Norte, hasta el 16 de octubre del año 2001 el territorio de la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, era de 1,800 kilómetros cuadrados por lo que a partir de esa fecha se redujo a 98 kilómetro cuadrado y se creó la nueva provincia Santo Domingo, con los municipios Santo Domingo Norte, Santo Domingo Este, Santo Domingo Oeste y Boca Chica. (Sinopsis de la Ley No. 163-01 que crea la provincia de Santo Domingo y modifica los Artículos 1 y 2 de la Ley No. 5220, sobre División Territorial de la República Dominicana). En el artículo número 8 de esta ley dice, que el municipio de Santo Domingo Norte estará constituido en lo fundamental por el territorio de las actuales secciones de Villa Mella, El Higüero, La Victoria y La Bomba, así como toda la parte de la ciudad de Santo Domingo situada al norte del Río Isabela. En tanto que, inicialmente se precisó que los límites del municipio

de Santo Domingo Norte serán: al Norte, los municipios de Yamasá y Monte Plata; al Sur, el Río Isabela; al Este, el municipio de Santo Domingo Este y el Río Ozama; y al Oeste, el municipio de Santo Domingo Oeste. De la misma manera, la zona urbana del municipio de Santo Domingo Norte estará compuesta por la zona urbana de la parte de la ciudad de Santo Domingo situada al norte del Río Isabela, que incluye los sectores Santa Cruz y Sabana Perdida, el poblado de Villa Mella y los parajes de Loma del Caliche, Marañón, Lorencín, Sabana Perdida, Saleta, La Bomba, El Bonito, Los Barracones, El Mamey y Hatillo, de la sección de Villa Mella, así como Guarícano, Ponce, La Rafaelita y Mala Vuelta en la sección de Higüero. Igualmente, el párrafo III precisa que la zona rural estará compuesta por las secciones y parajes siguientes: Sección San Felipe con los Parajes: San Felipe, Hornillo, Haras Nacionales, Carlos Álvarez, Mata los Indios y Chaparral. Sección Licey con los Parajes: Licey, Los Alfileres, Las Hortigas, Cerdadillo, Chaparral, Punta. Almendro, Mata Gorda, Mata San Juan, Mancebo y Limonal. Sección Sierra Prieta con los Parajes: Sierra Prieta, Km. 26, Los Vizcaínos. Jubileo, Buenos Aires, Juan Dinga y Hoyos Oscuros. Sección Duquesa con los Parajes: Duquesa, Los Casabes, La Jacagua y La Barda. Sección Higüero con los Parajes: Higüero Abajo, La Gina, Cajulito, Los Llanos, Sabana del Hato y Rincón Yacó. Sección La Jagua con los Parajes: La Jagua, Amor a Dios, Loma Mateo, Los Cocos, La Joya, Los Peralejos, Los Callejones, Rincón y Los Mameyes.

Conjuntamente, el municipio de Santo Domingo Norte tendrá un Distrito Municipal, denominado La Victoria. Su zona urbana estará constituida por el poblado de la Victoria. La zona rural estará compuesta por las secciones y parajes siguientes: Sección Mal Nombre con los Parajes: Mal Nombre, Palmilla, Punta Larga, Primavera, Mariaco, El Corozo, Rancho Arriba, Juan Tomás y La Caoba. Sección La Virgen con los Parajes: La Virgen, Ferregús, San Joaquín, La Culata y Verdun. Sección Mata Mamón con los Parajes: Mata Mamón, Los Genaros, El Ocho, El Siete, La Guabina, Cabón, Los Tapias, Santana, Los Potrazos, Aguacate Adentro, Rincón Dorado, El Higüerito y Los Rosarios. Sección La Bomba con los Parajes: La Bomba y Guayabo. Sección Guanuma con los Parajes: Batey Guanuma, La Tita, Mata Redonda y El Hato de Sanguíneo. Sección Hacienda Estrella con los Parajes: Hacienda Estrella, Km.10 Hacienda Estrella, Km. 11 Hacienda Estrella, La Campaña, San Mateo y Los Morenos. Sección La Ceiba con los

Parajes: La Ceiba, Los Mambrúes, La Pina, La Jaiba, Los Castillos, Cabón, Las Mercedes, Cruce de Gima y Los Morenos. (Ayuntamiento Municipal Santo Domingo Norte, s.f.).

En cuanto al enfoque estratégico del municipio, tienen como visión, ser el municipio referente a nivel nacional e internacional, organizado, limpio, ambientalmente sostenible, con servicios de calidad, que crea las condiciones para el desarrollo socioeconómico, cultural y la cohesión social del municipio, a partir de una gestión caracterizada por el trabajo eficiente, la transparencia y el uso de la tecnología, fundamentada en valores éticos y transparencia, (ver los servicios brindados en la tabla 2). Igualmente, la misión es nuestro norte es elevar la calidad de vida de nuestros munícipes, administrando con transparencia y eficacia los recursos, bajo un liderazgo incluyente, participativo apegado a valores éticos, que impulsa el desarrollo socioeconómico y cultural, con un ambiente óptimo y un entorno limpio, seguro y confiable para todos, (Ayuntamiento Municipal Santo Domingo Norte, s.f.).

LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LOS AYUNTAMIENTOS			
	Verjas perimetrales		Urbanizaciones
	Vallas publicitarias		Proyectos definitivos
	Uso de suelo		Parqueos

Siguiente

LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LOS AYUNTAMIENTOS			
	Proyectos definitivos de iglesias		Lotificaciones
	Proyectos para viviendas de bajo costo		Estaciones de combustibles y GLP
	Demoliciones		Solicitud de certificado de uso de suelo y de no objeción
	Cableado aéreo		Funerarias Municipales
	Certificado de no objeción		Plan de ordenamiento territorial (en proceso)
	Oficina de Acceso a la Información Municipal (OAIM)		Tramitación de plano
	Policía Municipal		Limpieza y cuidado de la vía pública
	Ornato y prestamos de áreas municipales		Recogida de basura

Tabla 2-Servicios de los Ayuntamientos-Elaboración propia en base al portal del ASDN

2.2. Marco regulatorio de los Gobiernos Locales

Considerando que las municipalidades y el Distrito Nacional forman las entidades básicas del territorio, en donde la sociedad realiza todas sus actividades, siendo representada por sus ayuntamientos, que como gobiernos locales que son, les corresponden garantizar y promover el bienestar social, económico y la prestación de servicios eficientes a todos los munícipes, además que los ayuntamientos, como organismos de la administración pública que es parte del Estado, deben contar para el desarrollo de sus actividades con un marco regulatorio que puntualice de manera coherente y clara las bases políticas, administrativas e institucionales a los efectos de asegurar la participación democrática de los ciudadanos en la toma de decisiones en el gobierno local: la Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios tiene por objeto, normar la organización, tiene la competencia, funciones y recursos de los ayuntamientos de los municipios y del Distrito Nacional, asegurándoles que puedan ejercer, dentro del marco de la autogobierno que los caracteriza por su naturaleza, atribuciones y los servicios que les son inherentes; promover el desarrollo y la composición de su territorio, el progreso sociocultural de los habitantes y la participación efectiva de las comunidades en el administración de los asuntos públicos locales, a los fines de obtener como resultado mejorar la calidad de vida, preservando el medio ambiente, los patrimonios históricos y culturales, así como la protección de los espacios de dominio público (Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, 2007).

Marco Legal de las municipalidades:

- ✓ La Constitución Dominicana, Sección II, Del Régimen De Los Municipios, Artículos 199 al 202
- ✓ Ley No 498-06 de Planificación e Inversión Pública
- ✓ Ley No. 6-06 de Crédito Público
- ✓ Ley 567-05 de Tesorería Nacional
- ✓ Ley 488-08. Régimen Regulatorio Para el Desarrollo y Competitividad de las MIPYMES
- ✓ Ley 423-06 Ley Orgánica de Presupuesto Público RD
- ✓ Ley 340-06 de Compras y Contrataciones

- ✓ Ley 311-14 Sobre Declaración Jurada Patrimonio
- ✓ Ley 247-12 Orgánica de la Administración Pública
- ✓ Ley 200-04 Ley General de Libre Acceso a la Información
- ✓ Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios
- ✓ Ley 126-01 que crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de fecha 27 de julio de 2001
- ✓ Ley 41-08 sobre Función Pública
- ✓ Ley 105-13 sobre regulación salarial del Estado Dominicano
- ✓ Ley 10-07 que Instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República
- ✓ Ley 10-04 Cámara de Cuentas
- ✓ Ley 5-07 que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado de fecha 5 de enero de 2007

2.3. Generalidades y objetivos de la Liga Municipal Dominicana

La Liga Municipal Dominicana según el artículo 105 de la Ley 176-07 es una entidad de asesoría en materia técnica y de planificación, cuyas funciones son en síntesis transitar de la mano con las municipalidades en procura del progreso general del territorio y la calidad de vida de sus poblaciones. En este tenor, según el portal de la Liga Municipal Dominicana, su visión es ser un actor relevante en la organización del futuro del Estado desde los territorios; capaz de llevar y orientar a los gobiernos locales en la cimentación de un modelo de gestión de los municipios que sea eficiente en la prestación de servicios, funcione con transparencia, rendición de cuenta, sostenibilidad económica, inclusión social, sostenibilidad ambiental y de acceso a la información por parte de la ciudadanía.

En este sentido, el objetivo general es transformar e innovar el rol y el funcionamiento de la institución como órgano asesor de los ayuntamientos, estableciendo procedimientos y mecanismos de administración que promuevan la eficacia, la transparencia y el crecimiento integral de los municipios. Por lo tanto, la perspectiva es coadyuvar a organizar la definición, realización, seguimiento y evaluación

de las políticas públicas en el territorio de parte de los gobiernos locales, realizando una gestión de puerta abierta, consejera, informativa y participativa de todos los sectores y actores estatales y de la sociedad civil; articulando las asociaciones municipales y las entidades de la gobernación que tienen responsabilidades en el territorio y promoviendo la creación de mancomunidades municipales para aunar esfuerzos, capacidades y recursos entre los gobiernos locales, para la solución de problemas complejos y de altos costos (Liga Municipal Dominicana, 2022).

2.3.1 Descripción de Manual de Gestión Municipal

De acuerdo con el (Manual de Gestión Municipal, 2020) la gestión se define, “como la acción y efecto de administrar”. Por consiguiente, se entiende que la gestión municipal no es más que la organización y administración de los recursos del municipio. También denota, que la gestión municipal es una tarea compartida para mejorar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente factible, administrativamente eficaz y ambientalmente sostenible. También, “el Manual de Gestión Municipal profundiza, que es un requerimiento indispensable que exista una apropiada organización administrativa, para que sus autoridades y funcionarios logren mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión”. Ante esa situación, la gestión municipal y la administración municipal promueve y conduce el desarrollo local basado en una visión integral y compartida entre los principales agentes que intervienen en el proceso, poniendo en valor su capacidad de conocimiento y cercanía de la población.

Cabe además señalar, “que la gestión municipal debe de comprender una gestión efectiva de los servicios municipales, estableciéndose compromisos con el desarrollo local, implantando capacidades en el proceso de competencia municipal, formulando procesos transparentes y eficientes de gestión financiera y presupuestaria, delimitando niveles de control municipal, teniendo la planificación y organización municipal como ejes viables de una buena dirección, y legitimando el accionar de sus autoridades, entre

otras”, (Manual de Gestión Municipal, 2020). En tanto que, conseguir las metas de una buena administración municipal, involucra llevar a cabo procesos de preparación de programas de trabajo, definir los parámetros de responsabilidades, mantener y conservar actualizados los controles y métodos y fomentar el ejercicio del control social por parte de la ciudadanía.

En el marco de la estrategia de apoyar la gestión institucional y de servicios de las instituciones públicas, el Estado Dominicano tiene en la Liga Municipal Dominicana, la institución que realiza las funciones de acompañamiento, orientación y monitoreo para la mejora de la calidad de los servicios, en un esfuerzo desde el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal (SISMAP MUNICIPAL), para los gobiernos locales y en particular, con el primer servicio público que desarrolla; Manejo de Residuos Sólidos Municipales, con la perspectiva de incluir a mediados del año 2022 otros servicios públicos, entre los que destacan, el servicio de seguridad y convivencia ciudadana, mataderos, mercados Municipales, servicios de espacios públicos, servicios funerarios, cementerios, entre otros (Administración Pública Municipal, diciembre 2021) ver figura 6.



Figura 6 LOGO SISMAP MUNICIPAL. Fuente Portal SISMAP-Municipal

El SISMAP Municipal implica un componente esencial para la toma de decisiones y para orientar el proceso de apoyo a partir de las entidades rectoras del Sistema. Los gobiernos locales pueden focalizar los esfuerzos en determinadas áreas de mejora y para la ciudadanía en general le facilita el acceso a una amplia información de la gestión municipal para el desarrollo e impulso del control social. Al mismo tiempo, de ser un sistema de monitoreo, está orientado a optimizar la gestión y la calidad de los servicios de los Gobiernos Locales y reformar la estrategia de acompañamiento desde las

entidades rectoras. “Es un sistema en tiempo real, en línea, en una plataforma web y con informaciones, evidencias y calificaciones; pensado con el objetivo de mantener enterada a la ciudadanía y satisfacer sus necesidades de acceso a la información de la gestión municipal” (Administración Pública Municipal, diciembre 2021).

2.3.2 Características del Sistema de Control Interno del ASDN

Como instituciones encargadas de acuerdo a sus atribuciones legales, le corresponde a la Cámara de Cuentas y a la Contraloría General de la República la fiscalización de la gestión financiera de los ayuntamientos, de fiscalizar, revisar, aprobar, y verificar el debido ingreso e inversión de los fondos de las distintas instancias de la gestión pública, del Gobierno Central y de los municipios. El control interno de los ayuntamientos, de los demás municipios, de las corporaciones autónomas y de sus sociedades mercantiles dependientes, lo ejercen los auditores del ayuntamiento (contralor), quienes son los encargados de fiscalizar todas las actuaciones conducentes a la aprobación y liquidación de derechos y obligaciones o gastos de contenido económico, ingresos y pagos que se obtengan de ellos, y en general la recaudación, inversión y uso de los fondos públicos administrados. Por ende, lo que permite que la gestión se adecúe a la normativa vigente en ese instante.

Como consecuencia de lo anterior, antes de aprobarlas, se analicen todas las medidas de contenido económico para comprobar el cumplimiento de los presupuestos, planes o programas y normas de gestión establecidas, así como su legalidad, y se determine su exactitud. Entre tanto, el control de eficiencia en la gestión de las municipalidades se tiene establecido que los municipios supervisan y monitorean a los gobiernos locales, revisan periódicamente y de manera efectiva la gestión para determinar el cumplimiento de las metas y analizar los costos operativos y el desempeño de cada servicio o inversión de las habilidades propias, coordinadas y/o delegadas. Tal como lo señala la propia definición de control interno este es un proceso esencial realizado por el titular (el alcalde), los demás funcionarios y servidores de la entidad (empleados), para abordar el riesgo y garantizar que se alcancen los objetivos de gestión (ver tabla 3). Aunque el

enfoque es diferente y depende de cada función, la aplicación de los controles internos requiere del compromiso de todos, la planificación sistemática y la verificación del desempeño de las tareas asignadas. De igual forma, este concepto está íntimamente ligado a la misión y objetivos de la entidad.

Roles:

Responsabilidades del Control Interno

Organización Interna:	Todos los miembros de la organización son responsables del control interno.
El Alcalde, gerentes y directores	Son directamente responsable del diseño, la implementación, el correcto funcionamiento, el seguimiento, el mantenimiento y la documentación de su sistema de control interno.
Personal o servidores públicos (Empleados del ASDN)	Como esta es parte implícita y explícita de la función de cada individuo, también es responsable del control interno. Todos los empleados tienen una función de supervisión y deben ser responsables de informar problemas operativos, violaciones del código de conducta o violaciones de políticas.
Organización Externa: Contraloría General de la República Dominicana Las entidades externas pueden contribuir al control interno.	Como parte de su misión, fortalece y promueve el control interno efectivo de las entidades gubernamentales, siendo el órgano rector de control interno, según le confiere la Ley 10-07 y su reglamento de aplicación No. 491-07. (No tienen presencia física en las alcaldías desde julio 2019 por instrucciones del contralor de turno).
Depto. de Auditoría Interna del ASDN	Es una dependencia del ASDN que ayuda a cumplir los objetivos mediante normativas vigentes y buenas prácticas. Asesora al alcalde y a la gerencia en tema de controles.

Siguiente

Roles	Responsabilidades del Control Interno
Cámara de Cuentas de la República Dominicana	La Cámara de Cuentas como órgano rector de control externo de los recursos públicos, tiene como misión fiscalizar la gestión de dichos recursos conforme a la Constitución, reglamentación y normativas vigentes, para comunicar pertinentemente a todos los interesados.

Tabla 3 Roles y responsabilidades del control interno. Fuente propia según ley 10-07 de la CGR.

2.4. Tipos de Ingresos de los Ayuntamientos

Los ingresos de los ayuntamientos provienen en parte de los múltiples servicios que ofrece, los Servicios Municipales mínimos que según la (Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, 2007) en su Artículo 20 establecen, el ayuntamiento, por sí o asociado a otros, prestará con carácter obligatorio los servicios mínimos siguientes: a) En todos los municipios: Cementerios y servicios fúnebres, recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos urbanos y rurales, limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, plazas, parques públicos, biblioteca pública, instalaciones deportivas, matadero, mercado, protección y defensa civil, prevención y extinción de incendios, protección del medio ambiente, planeamiento urbano y servicios sociales básicos. La construcción, reconstrucción y mantenimiento de autopistas y carreteras intermunicipales son responsabilidad del Gobierno Central.

Según estipula la Constitución Dominicana, (2015), en el artículo 205, los ayuntamientos del Distrito Nacional, la de los municipios y las juntas distritales, están obligados, tanto en la formulación como en la ejecución de sus presupuestos, a formular, aprobar y mantener las apropiaciones y las erogaciones destinadas a cada clase de atenciones y servicios, de conformidad con la ley. A este tenor, el Artículo 255 de la Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios (2007), detalla en Autonomía Financiera, que los ayuntamientos tendrán autonomía para establecer y exigir arbitrios

de acuerdo con lo previsto en la Constitución y las leyes. Los ayuntamientos mantendrán los ámbitos para la fijación de arbitrios establecidos en las legislaciones anteriores y otros que existan al momento de aprobación de la ley. También detalla en su párrafo, que “es competencia de los ayuntamientos, la gestión, recaudación e inspección de sus arbitrios, sin perjuicio de las delegaciones que puedan otorgar a favor de otros organismos públicos y de las fórmulas de colaboración con otros municipios”.

Según podemos observar, para que haya ingresos debemos pensar en la posición o puesto del Recaudador; el Encargado de Recaudaciones, como Dirección o Departamento es responsable de desarrollar la política de ingresos y los mecanismos de administración municipal basados en la aplicación de la ley del impuesto predial. La gestión, declaraciones de impuestos, rentas y otras preparaciones de ingresos no tributarios forman parte de la compleja área de responsabilidad de este departamento. Su base legal está en el artículo 157 de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y Gobiernos Locales de julio de 2007 y la Ley 5622 del 14 de septiembre del 2007, sobre Autonomía de los Gobiernos Locales. Además de la resolución del Concejo de Regidores, que da lugar al ingreso de la alcaldía.

Algunas de las funciones más importante son:

- a) Realizar las funciones de cobros de los impuestos, rentas, arbitrios, derechos, rentas y toda clase de ingresos que pertenezcan al Ayuntamiento del Distrito Nacional,
- b) Gestionar el sistema de registro de contribuyente; identificación registros, actualización y supervisión,
- c) Obtener y mantener actualizada la información definida en el sistema de base de datos de los contribuyentes,
- d) Obtener la información correspondiente de los impuestos, arbitrios, tasas y precios públicos aplicables a cada inmueble o contribuyente del Distrito Nacional,
- e) Facturar de acuerdo a la periodicidad del cobro de los diferentes impuestos, arbitrios, tasas y precios públicos aplicable a cada inmueble o contribuyente del Distrito Nacional,

f) Aplicar la legislación tributaria local,

g) Recaudar los impuestos, arbitrios, derechos, rentas y toda clase de ingresos que corresponda a la Alcaldía, así como los ingresos del Estado cuya recaudación esté a su cargo por virtud de disposiciones legales,

h) Rendir informes diariamente o con la periodicidad que se le defina al Gerente de Finanzas, Alcalde, Tesorero y Contralor Municipal sobre el resultado de las recaudaciones.

i) Llevar al día el catastro y los inventarios de los inmuebles, entre otras funciones trascendentales para el logro de los objetivos de la alcaldía.

En la figura 7, se comparte la ejecución presupuestal del ASDN por clasificación por objeto del gasto, que abarca todas las transacciones que realiza la institución. Esta se ordena, resume y presenta uniformemente, todos los gastos programados en el presupuesto, de acuerdo con la naturaleza de los servicios y de los bienes de consumo y capital requeridos para la prestación de los servicios públicos, las transferencias e inversiones financieras. En la ejecución presupuestal del ASDN, se aprecia que al 2021 cerró con RD\$838.4 millones en ingresos totales para un déficit presupuestal de RD\$117.4 millones evidenciándose la necesidad de mejora en sus controles para cumplir lo presupuestado. A nivel de gastos se observa una variación/ahorro en los mismos de RD\$112.2 millones si se hubiese ingresado lo planificado. A nivel de inversiones en obras no se logró ejecutar RD\$122.1 millones y en bienes muebles e inmuebles fueron inferiores en RD\$18.3 millones. Sin mayor detalle de lo presupuestado en estas inversiones se dificulta establecer si un buen sistema de control interno pudiera haber permitido ejecutarlas.

Estado de Comparación de los Importes Presupuestados y Realizados
Del ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 2021
Presupuesto sobre la Base de Efectivo
(Clasificación de Ingresos y Gastos por Objeto)

Concepto	Presupuesto Reformado (A)	Presupuesto Ejecutado (B)	% de Variación Ejecución (C=B/A)	Variación (D=A-B)
1 Ingresos totales	955,772,932.78	838,361,949.11	0.88	117,410,983.67
1.1 Impuestos	176,127,725.32	62,103,420.56	0.35	114,024,304.76
1.2 Contribuciones Sociales				
1.3 Donaciones	17,000.00	17,000.00		-
1.4 Transferencias	707,528,465.00	707,528,460.00	1.00	5.00
1.5 Ingresos por contraprestación	45,494,175.22	39,141,900.35	0.86	6,352,274.87
1.6 Otros ingresos	23,904,027.24	26,869,628.20	1.12	- 2,965,600.96
1.7 Venta de activos no financieros	2,701,540.00	2,701,540.00	1.00	-
1.8 Activos financieros con fines de política				
1.9 Ingresos a especificar				
2 Gastos totales	955,772,932.78	843,607,494.09	0.88	112,165,438.69
2.1 Remuneraciones y contribuciones	384,280,391.91	417,703,576.40	1.09	- 33,423,184.49
2.2 Contratación de servicios	186,383,303.66	228,727,616.57	1.23	- 42,344,312.91
2.3 Materiales y suministros	80,277,243.27	39,298,254.21	0.49	40,978,989.06
2.4 Transferencias corrientes	37,982,027.98	36,914,638.45	0.97	1,067,389.53
2.5 Transferencias de capital				
2.6 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	28,500,000.00	10,146,424.30	0.36	18,353,575.70
2.7 Obras	161,218,120.65	39,104,641.72		122,113,478.93
2.8 Adquisición de Activos Financieros con				
2.9 Gastos financieros	1,737,198.93	1,778,188.66	1.02	- 40,989.73
4.2 Diminución de pasivo	75,394,646.38	69,934,153.78	0.93	5,460,492.60
Resultado financiero (1-2)	-	5,245,544.98	-0.01	5,245,544.98


Firma del Alcalde


Firma del Tesorero Municipal

Figura 7 Ingresos y Gastos por Objeto. Fuente-Portal de Transparencia ASDN

2.5. Recursos obtenidos en el período 2020-2021 en el ASDN

En este apartado examinaremos los Estados Financieros del Ayuntamiento Santo Domingo Norte en el período de estudio. Debemos de destacar que el 2020 fue un año de cierre de muchas operaciones por causa de la pandemia del Covid-19, lo que es difícil hacer una comparación efectiva con el año 2021, donde gradualmente fueron abriendo la economía del país. Habiendo dicho esto, para las funciones de los nuevos alcaldes no fue fácil tampoco por el hecho de haber heredado de pasadas gestiones, deudas, compromisos, situaciones delicadas de controles, falta de cobranzas, entre otras situaciones que la delimitaremos mas adelante.

En la figura 8 se comparte el Estado de Situación Financiera del Ayuntamiento Santo Domingo Norte, donde se aprecia que al 2021 cerró con RD\$1,154.2 millones en activos aumentando en RD\$332.5 millones en el año para un crecimiento de 40% distribuido tanto en un aumento de la propiedad, planta y equipo como de las cuentas por cobrar y los activos intangibles. Esto conlleva un análisis del control interno y sus políticas para determinar qué incidió para casi duplicarse este rubro.

AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE Estado de Situación Financieros Del ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 2021 y 2020 (Valores en RDS)		
Activos	2021	2020
Activos corrientes		
Efectivo y equivalente de efectivo (Notas 7)	841,975.93	6,087,520.91
Cuenta por cobrar a corto plazo (Notas 8)	279,710,594.33	156,158,151.74
Inventarios (Nota 9)	15,849,832.82	16,153,766.00
Total activos corrientes	296,402,403.08	178,399,438.65
Activos no corrientes		
Propiedad, planta y equipo neto (Nota 10)	854,432,039.15	641,937,359.28
Activos intangibles (Nota 11)	3,440,290.00	1,404,384.00
Total activos no corrientes	857,872,329.15	643,341,743.28
Total activos	1,154,274,732.23	821,741,181.93

Figura 8 Estado de Situación Financiera-Activos- Fuente-Portal Transparencia

Como se puede observar en la figura 8, se aprecia que las cuentas por cobrar aumentaron considerablemente, representando un 79.12% respecto al año 2020, al igual que la cuenta Propiedad, Planta y Equipos tuvo un incremento importante, representando un 33.10% en el 2021 respecto al 2020. Siguiendo el mismo orden, los Activos Intangibles sufrieron el mayor incremento, representando un aumento de 145% respecto al año anterior.

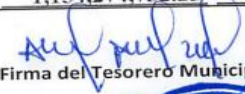
En la figura 9, que es la segunda parte del Estado de Situación Financiera del ASDN, podemos visualizar los renglones de Pasivo y Patrimonio. En Pasivos Corrientes podemos notar una gran diferencia entre un año y otro, esto se debe en gran medida a

que Otros pasivos corrientes en el año 2020 tiene un balance por pagar de un millón 280 mil pesos y en el año 2021 fue cancelado.

	2021	2020
Pasivos		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar a corto plazo (Nota 12)	66,077,858.39	59,319,845.57
Retenciones y acumulaciones por pagar (Nota 13)	152,278,146.04	150,271,863.90
Otros pasivos corrientes (Nota 14)		1,280,000,000.00
Total pasivos corrientes	218,356,004.43	1,489,591,709.47
Pasivos no corrientes		
Cuentas por pagar a largo plazo (Nota 15)	128,453,536.42	63,879,498.82
Total pasivos no corrientes	128,453,536.42	63,879,498.82
Total pasivos	346,809,540.85	1,553,471,208.29
Activos Netos/Patrimonio (Notas 16)		
Capital	- 64,227,666.85	- 1,511,607,112.41
Resultados positivos (ahorro)/negativo (desahorro)	91,815,772.18	141,311,611.31
Resultados acumulado	779,877,086.05	638,565,474.74
Total Patrimonio	807,465,191.38	- 731,730,026.36
Total activos netos/patrimonio	1,154,274,732.23	821,741,181.93


Firma del Alcalde


Firma del Director Financiero


Firma del Tesorero Municipal


Firma del Contador

Figura 9 Estado de Situación Financiera-Pasivo y Patrimonio- Fuente-Portal

Es con esto que, analizando la Nota 14 de los Estados Financieros validamos lo que sucedió y a qué rubro específicamente pertenece. Según dicha Nota: “Mediante resolución No.13/2020 del Consejo de la Seguridad Social (ver anexo 4), se inició el acuerdo entre a la Tesorería de la Seguridad Social, Liga Municipal Dominicana, la Federación Nacional de Municipios y el Gobierno Dominicano, con donar las deudas acumuladas en la Tesorería de la Seguridad Social contraídas por los Ayuntamientos, con el objetivo de comprometerse a cumplir de manera fiel con el pago de la TSS, sin generar atrasos pendientes en el cumplimiento del mismo, por lo que el saldo que se encontraba pendiente de RD\$1,280,000.00 en cortes anteriores, fue asumido por el Ministerio de Hacienda. Esta cuenta por pagar fue suprimida en su totalidad”. Esto nos dice mucho del buen manejo de la directiva para eficientizar los recursos. Por lo dicho anteriormente es que la partida de Pasivos Corrientes muestra un detrimento, representando un -85.34%. Por el contrario, la partida de Pasivos no Corrientes muestra

un aumento de 101.09%, en relación al 2020, correspondiente a Cuentas por pagar largo plazo, en proporción a las inversiones adquiridas en el ejercicio del segundo año.

Por otro lado, se muestra la partida de Patrimonio en negativo, provocado por un alto índice de endeudamiento para el año 2020, representado en términos porcentual de -210.35. Al perdonarse la deuda de la Tesorería de la Seguridad Social que el ASDN arrastraba de años anteriores alteraba en gran medida este rubro que depende de los pasivos para balancearse. Aunque sin desconsiderar la notable gestión que ha hecho la Gerencia por recuperar y diligenciar las recaudaciones de los arbitrios y servicios de recogida de basura. En este tenor, el año 2021 cierra con un superávit en el Patrimonio de 807.4 millones de pesos, lo que evidencia un trabajo en conjunto de medidas en la Gerencia.

En la tabla 4 podemos observar el comportamiento de lo dicho anteriormente, la distancia a la quiebra de la entidad en el año 2020 es de 0.53, muy por debajo del rango aconsejable que es entre 1.5 y 2, lo que se demuestra claramente las dificultades económicas, por el contrario del 2021 que se encuentra en 3.33, lo que nos indica que tomaron medidas al respecto que les conllevaron a una garantía o solvencia económica para enfrentarse al siguiente año. Continuando el mismo orden, podemos visualizar el endeudamiento total del año 2020 de -2.12 en comparación al 2021 de 0.43, por las razones antes citada. Con lo dicho hasta el momento, los ingresos planificados no se pudieron ejecutar por lo que se debe indagar las razones del hecho. Con esto que, el año 2021 tuvo un déficit presupuestal a causa de que el gasto total ejecutado fue superior (RD\$843.6 millones), por lo que en efecto existe un detrimento de cinco millones 245 mil pesos. En torno a la Calidad de la deuda, ésta se situó en 0.96 en el 2020 y en un 0.63 el 2021, por lo que mejoró considerablemente a razón la situación general de la institución. En conclusión, los activos totales superan ampliamente los pasivos totales al termino del año 2021 a diferencia del 2020. Hubo una gran reducción del nivel de endeudamiento total al 2021. La Calidad de la deuda nos dice que se tiene mejor plazo en el 2021 para pagar que al término del 2020.

RATIOS			
SOLVENCIA - ENDEUDAMIENTO		2020	2021
Garantía (Distancia a la quiebra)	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	0.53	3.33
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	-2.12	0.43
Endeudamiento a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$	-0.09	0.16
Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$	-2.04	0.27
Calidad de la Deuda	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0.96	0.63

Tabla 4 Indicadores Económicos (Ratios). Elaboración propia basada en los EE.FFs. ASDN.

Asimismo, en el Portal de Transparencia se publica el Estado de Flujo de Efectivo el cual se muestra en la Figura 10. En el mismo, se puede apreciar un flujo de efectivo operacional favorable de RD\$329.2 millones para el 2020 y de RD\$342.7 millones en el 2021, siendo la principal fuente los cobros por subvenciones, transferencias y otras asignaciones y el mayor uso los pagos a los trabajadores y otros pagos (ver anexo 2 de otros pagos). Como consecuencia de ello, ha habido un cobro más eficiente en el último año sobre los servicios prestados, pero puede mejorar.

AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE
Estado de Flujo de Efectivo
Del ejercicio terminado al 31 de Diciembre de 2021 y 2020
(Valores en RDS)

	2021	2020
Flujo de efectivo procedentes de actividades operativas		
Cobros impuestos	62,103,420.56	38,203,549.22
Contribuciones de la seguridad social	-	-
Cobros de subvenciones, transferencias, y otras asignaciones	707,545,460.00	661,645,223.95
Otros cobros	68,713,068.55	46,725,553.10
Pagos a otras entidades para financiar sus operaciones (Transferencias)	- 36,914,638.45	- 31,781,178.77
Pagos a los trabajadores o en beneficio de ellos	- 417,703,576.40	- 320,327,771.02
Pagos a proveedores	- 39,298,254.21	- 63,417,811.11
Pagos de intereses	- 1,778,188.66	- 1,843,434.36
Flujos de efectivo netos de las actividades de operación	342,667,291.39	329,204,131.01
Flujos de efectivo de las actividades de inversión		
Otros cobros		
Pagos por adquisición de propiedad, planta y equipo	- 10,146,424.30	- 25,285,782.49
Pagos por costos de construcciones y desarrollos en proceso	- 39,104,641.72	- 23,391,045.73
Otros pagos		
Flujos de efectivo netos por las actividades de inversión	- 49,251,066.02	- 48,676,828.22
Flujos de efectivo de las actividades de financiación		
Otros cobros		
Otros pagos	- 298,661,770.35	- 277,802,588.65
Flujos de efectivo netos por las actividades de financiación	- 298,661,770.35	- 277,802,588.65
Incremento/(Disminución) neta en el efectivo y equivalentes al efectivo	- 5,245,544.98	2,724,714.14
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	6,087,520.91	3,362,806.77
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	841,975.93	6,087,520.91


Firma del Alcalde


Firma del Director Financiero


Firma del Tesorero Municipal


Firma del Contador

Figura 10 Estado de Flujos de Efectivos-Fuente Portal de Transparencia ASDN

2.6. Diagnóstico del Sistema de Control Interno (SCI), en Ayuntamiento Santo Domingo Norte en el período 2020-2021.

Para realizar el diagnóstico, se efectuó análisis FODA recolectando informaciones apoyado mediante entrevistas y levantamiento de controles, con herramientas elaborados para estos fines. Es una herramienta eficaz para conocer la condición existente en que se encuentra una organización, plan o departamento, y proyectar una estrategia de futuro.

2.6.1. Análisis FODA

Para construir el FODA, resumido en la tabla 5, fue luego de realizar una entrevista con los directivos del ASDN. Fruto de ello, pudimos levantar y recolectar las informaciones relevantes para la realización de la misma. Como ya se ha mencionado, la administración es responsable por el diseño, implementación y efectividad del control interno para tratar los riesgos de las operaciones identificadas que amenazan el logro de los objetivos de la entidad, las cuales se relacionan con la confianza del reporte de información presupuestaria y financiera, la eficacia y eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento con normas, leyes y medidas aplicables. Cabe resaltar, que una de las formas de evaluar las condiciones favorables y adversas en el entorno y en el ambiente interno es mediante el análisis FODA, ya que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora, y pretender corregir las debilidades, además de tener controladas las amenazas.

ANÁLISIS FODA		
Análisis Interno		Análisis Externo
Fortalezas		Oportunidades
Misión, visión, objetivos y metas bien definidas.	Aspectos Positivos	Celebración de convenios para beneficio de los empleados.
Posee Edificio Municipal propio.		Posibilidades jurídicas y políticas para la celebración de convenios institucionales e internacionales que permiten la realización de proyectos.
Pulmón verde y Fuentes acuíferas		Equidad laboral de género.
Metro		Organización comunitaria
Socialización de Proyectos con la comunidad.		Recuperación de espacios públicos
Disponibilidad de Activos Fijos.		Servicios del Vertedero Duquesa
Capacidad de gestión para la obtención de recursos económicos.		Espacio para grandes empresas e inversiones
Debilidades		Amenazas
Incumplimiento de los pagos a los proveedores a tiempo.	Aspectos Negativos	Pasivos financieros del período de gestiones anteriores.
Estructura (edificio), en mal estado		Limitaciones financieras y técnicas para lograr los objetivos de la comunidad.
Deuda acumulada de otras gestiones.		Vulnerabilidad a los fenómenos naturales.
Escala salarial muy bajo		Contaminación por Vertedero Duquesa.
Manuales anticuados.		Ubicación inadecuada de plantas de combustible.
Déficit presupuestal en ingresos		Aumento de la pobreza e indigencia
Falta de presupuesto para cumplir con promesas políticas.		Alta delincuencia
Falta de controles internos efectivos.		Ubicación del Vertedero sin provecho medio-ambiental.

Tabla 5 MATRÍZ ANÁLISIS FODA CRUZADA-ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN EL ASDN

2.6.2. Levantamiento de Control Interno

Mucho de los funcionarios municipales se esfuerzan por lograr el desarrollo y mejoramiento social de sus comunidades, con la esperanza de que su control sea reconocido por sus contemporáneos, pero en una sociedad donde el sector público sufre de serias debilidades organizacionales e institucionales, estos intentos producen pocas consecuencias. Es por esto, que en este escenario se basa en el diseño de una herramienta para comprobar la calidad y disponibilidad oportuna de un sistema que permita que la información sea adecuada y no que limitan la capacidad de las autoridades para lograr un control propicio. Por lo tanto, es necesario implementar sistemas y prácticas de gestión para asegurar que se logre lo deseado y planificado con un nivel de calidad considerable. En este tipo de esfuerzos, el punto de partida más importante es siempre registrar todos los hechos económicos y financieros más relevantes, con datos actualizados, confiables y consistentes, e información que apoye lo que es seguimiento y evaluación.

Con lo dicho anteriormente, se puede decir que esta herramienta de recolección de datos se creó con el objetivo de efectuar una auditoría y determinar cuáles son las áreas en las que se debe enfocar una mejora, además de ver el grado de incidencia del control interno en la generación de ingresos del ASDN. El área entrevistada fue la Dirección Financiera de la entidad, adicionalmente con conocimiento con el área del Departamento de Auditoría Interna donde se corrobora la información brindada, donde se realizó en paralelo en el cual se pudo constatar la veracidad de las informaciones brindadas junto con las evidencias que da soporte a estas.

1. ¿El Titular y sus Directivos han expresado por escrito al personal su compromiso con el control interno?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

El Alcalde Carlos Guzmán ha expresado su compromiso con el control interno con sus acciones, con sus palabras y responsabilidad política. El alcalde, desde que asumió su rol siempre ha mantenido el compromiso de mantener un buen control interno. En cuanto a los funcionarios, es una de las funciones del Gerente Financiero según la ley 176-07, "Coordinar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas en el Sistema de Control Interno para los ayuntamientos".

2. ¿Existe diseño, implementación y ejecución de la gestión tesorera soportados en políticas que establezcan de forma específica los deberes y responsabilidades de los servidores responsables de la administración de los recursos de caja y el compromiso de pago?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

Ese manual de procedimientos fue elaborado por esta gestión ya que no existían manuales a nuestra llegada. No había controles establecidos a seguir.

3. ¿Existe establecimiento de procesos estandarizados para la captación, registro, custodia, administración de cuentas bancarias, así como para la realización de pagos con recursos del Estado?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

El entrevistado afirma que el Estado es regulado por leyes, y nosotros no escapamos de ello. Como alcaldía, toda captación entra a la cuenta recolectora por medio de la Tesorería Nacional. Nosotros validamos y conciliamos todas las informaciones financieras.

4. ¿Existe establecimiento de controles efectivos para la ejecución de la asignación presupuestaria de ingresos, de los ingresos extrapresupuestarios y del gasto?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

El entrevistado dice que existe el procedimiento de control de los ingresos y pagos de cheques. Este procedimiento inicia con llevar el control de los ingresos, confirmación de expedientes en el sistema y finalmente el pago de los cheques.

5. ¿Existe Capacitación apropiada al personal que administra los procesos, en base al marco legal aplicable?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

Puntualiza, que siempre el personal está en constante capacitación para actualizar y eficientizar los procesos y servicios brindados. Existe el área de capacitación donde se encargan de gestionar los cursos para los colaboradores de cada área y a según requerimiento de las áreas.

6. ¿Existen cuentas bancarias colectoras cuyos balances no sean transferidos a la Cuenta Única del Tesoro?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

Los ayuntamientos tienen independencia presupuestaria y financiera. Los ayuntamientos tienen una cuenta colectora emitida por la Tesorería Nacional, mas no son vinculantes a la Cuenta Única del Tesoro.

7. ¿Existen cuentas bancarias no controladas por la Tesorería Nacional y sus balances no se reflejen en la CUT?

☐ Sí
☒ No
☐ En Proceso

No se reflejan en la Cuenta Única del Tesoro, pero si en la cuenta recolectora de la Tesorería Nacional, como lo establecen de la Ley 176-07.

8. ¿Existe segregación de funciones en el manejo, captación, registro, custodia y administración de la asignación de ingresos presupuestarios e ingresos extrapresupuestarios?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

El manual de cargos, que fue elaborado en esta gestión, cumple con ese requerimiento.

9. ¿Todos los ingresos extrapresupuestarios son depositados íntegramente en la CUT?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

A la cuenta receptora del ASDN en la Tesorería Nacional.

10. ¿Las cuentas bancarias destinadas para el manejo de la asignación presupuestaria y los ingresos extrapresupuestarios se concilian con la frecuencia definida en la normativa?

☒ Sí
☐ No
☐ En Proceso

El manual de procedimientos señala las conciliaciones como parte del proceso del área de contabilidad, la evidencia es la entrega periódica del Informes de Conciliación de cuentas bancarias. En adición a esto, nos manejamos según la ley 10-07 de la Contraloría General de la República.

11. ¿Tienen balance de caja suficiente y eficiente para hacer frente a compromisos de pagos pautados?

☐ Sí
☐ No
☒ Razonable

Afirmó que los recursos nunca son suficiente para cumplir con los compromisos, pero se hace un esfuerzo por el buen desempeño de caja, según las normativas vigentes de los manuales de procedimientos de caja.

12. ¿Se realizan periódicamente arquezos de caja?

☒ Sí
☐ No
☐ Otro

13. ¿Tienen sobregiros en las cuentas bancarias?

☒ Sí
☐ No

No en esta gestión, pero hubo sobregiro bancario en la gestión pasada pero ya se subsanó.

14. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Es frecuente?

☐ Sí

☒ No

Esta gestión se caracteriza por hacer las cosas bien.

15. ¿Las funciones, políticas y procedimientos de la institución son conocidas por el personal del área Financiera?

☒ Sí

☐ No

☐ Razonable

El manual de procedimientos y las políticas y funciones de la entidad se ha socializado con todos los colaboradores y todos conocen sus funciones en especial el área financiera que es donde se generan todas las transacciones económicas, cada uno conoce sus funciones.

16. ¿Se cuenta con pólizas de seguro de fidelidad del personal involucrado para salvaguardar los bienes del Departamento?

☐ Sí

☒ No

Explica que se ha tratado el tema, pero no se ha determinado si adquirirlo.

17. ¿Existen diseños de controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario?

☒ Sí

☐ No

☐ En Proceso

18. ¿Se realizan reportes financieros diarios, mensuales y anuales para colaborar con la toma de decisiones de la máxima autoridad?

☒ Sí

☐ No

19. ¿Existen planes operativos para en el Departamento Financiero?

- ☒ Sí
☐ No
☐ En proceso

20. ¿Existe un control de vencimientos tanto de Cuentas por Pagar como de Cuentas por Cobrar?

- ☒ Sí
☐ No
☐ En proceso

Se adquirió un nuevo sistema de facturación de recaudación. Sistematizando el cobro para eficientizar el cobro. Se puede pagar por medio de una App. Es por esto que ya contamos con reportes de cuentas por cobrar para la toma de decisiones. Al igual, las cuentas por pagar tenemos un control de vencimientos.

21. ¿Se evalúa la ejecución presupuestaria al final del año?

- ☒ Sí
☐ No

La ejecución presupuestaria se evalúa trimestralmente, y claro a final de año es esencial para la toma de decisiones para el próximo año y para fines de reportes e informes anuales.

22. ¿Al final del periodo se liquidaron los anticipos financieros (caja chica) entregados?

- ☒ Sí
☐ No

Aunque no se manejan con el Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGEF), sino un programa privado llamado SIGEM, si liquidan los anticipos financieros.

23. ¿La institución ha documentado políticas y procedimientos para conciliar periódicamente sus activos (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos), con los registros contables relacionados?

☒ Sí

☐ No

Como lo establece el manual de procedimiento financiero y el manual de puestos.

24. ¿La Dirección Financiera evalúa periódicamente a sus áreas?

☒ Sí

☐ No

☐ A veces

Se realiza semestral y anualmente a las áreas.

Adicionalmente el entrevistado hizo la salvedad que se han realizado jornadas de orientación para el pago de la basura. Realizando levantamientos casa por casa en cada sector para: 1ro. Rescatar el servicio de la recogida de desechos, 2do. Reconocimiento de la población para la basura, y 3ro. Integración de las Junta de Vecinos en beneficio de la integración de la alcaldía para el desarrollo municipal.

En consecuencia, se le preguntó ¿qué han realizado para efficientizar a tiempo el cobro de los arbitrios? _ y su respuesta fue: que se adquirió un nuevo sistema de facturación de recaudación, que logrará la eficiencia del cobro y para la sistematización del pago se realizará por medio de una App, para estar a la vanguardia del tiempo que hoy en día la tecnología y la actualidad lo exige.

Otra pregunta que se realizó fue: ¿tienen manual de procedimiento de auditoría interna? La respuesta fue no, no tienen un manual de procedimiento, solo un “checklist” para las revisiones de pagos y según la experiencia de la encargada de auditoría que trabajó en la Contraloría General de la República anteriormente. Se puntualizó la importancia de tener uno, pues esta es una herramienta muy útil para el logro de los objetivos de auditoría ya que facilitaría el control interno puesto que proporcionan una visión clara e integral de los procesos.

En la tabla 6 se muestra la matriz con las estadísticas respecto a las respuestas del cuestionario realizado a los directivos del ASDN. Vemos que nos arroja un porcentaje de 83, que respondieron con un Sí a preguntas cuyo esquema significa que cumplen con los lineamientos, un 13% respondieron que No, por lo tanto, que no cumplen con lo requerido y un 4% razonable.



Tabla 6 Resultado Matriz FODA. Elaboración propia en base a cuestionario realizado al ASDN.

Se puede afirmar, que a pesar de que el Departamento de Auditoría interna sea asesor del Alcalde, no existe una incidencia directa de este departamento para lograr que los ingresos de la municipalidad se logren o se consigan, al menos no documentado. En este sentido, este departamento solo realiza sugerencias sobre el qué hacer para documentar el gasto (calidad del gasto), mas no el ingreso. Se valida, se concilia lo que entra a las cuentas corrientes de las diferentes instancias y se archiva el soporte. El papel del departamento de Auditoría Interna no es participar en la generación de ingresos del ASDN, más bien realiza revisión y validación de órdenes de pagos, efectuando las pruebas de cumplimiento específicos del gasto corriente, de capital y/o aplicaciones financieras (comprobación de cumplimiento legales) y posterior remisión de las órdenes

de pago. En el capítulo siguiente se muestran una serie de recomendaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Conclusión del capítulo:

Los Gobiernos Locales están regulados y asesorados para ser de las mejores administraciones del país y aun así no logran los objetivos para alcanzar un buen control interno efectivo. Esto se debe a la falta de voluntad y al peso de años de malas prácticas en torno al control interno. En este contexto, la Liga Municipal debe velar porque las municipalidades alcancen sus objetivos, trabajar de la mano para preservar el desarrollo integral y la calidad de vida de sus munícipes. En ese mismo orden, la alcaldía cuenta con el SISMAP Municipal, un sistema de monitoreo de administración pública municipal que tiene como objetivo medir el nivel de desarrollo de las funciones administrativas, estableciendo un conjunto de indicadores de desempeño y resultado de la administración local bajo una visión integral y sistemática.

El 2020 fue un año de difícil gestión para todas las instituciones, y no escapan las empresas privadas, que muchas tuvieron que cerrar para siempre, es por ello que los Gobiernos locales no pudieron ser medibles para comparar con el año siguiente o con el que le antecede, ese año no es comparable. Sabiendo esto, el periodo del 2020 no tuvo un puntaje para medir sus controles. Al verificar el informe del SISMAP Municipal 2019, se aprecia que el ASDN se encontraba en la posición No. 21 con un 82.48%, lo que nos indica que estaba en una posición regular de monitoreo. El período del 2021 se posiciona en el puesto número 14, obteniendo un 90.91%, lo que significa que tuvieron cambios sustanciales en los indicadores, permitiendo a la Alcaldía focalizarse para el próximo período.

Asimismo, la Contraloría General de la República tiene el Sistema de Autoevaluación de las Normas Básicas de Control Interno, pero los ayuntamientos no han podido estar alineados a ésta. En este tenor, se le adiciona, que desde julio 2019 la CGR decide retirar físicamente sus auditores por orden administrativa. Con esto, el control interno se vuelve débil ya que la CGR tiene la responsabilidad de acompañar a

las alcaldías para garantizar una buena ejecución presupuestaria, el manejo transparente de los recursos y que realicen un gasto de calidad según la Ley 10-07 en su artículo 2- ámbito de aplicación, 5. Los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional. Si bien es cierto que en la sede de la CGR existe un departamento de Ayuntamientos que se encarga de verificar el cumplimiento de la Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los municipios, en específico evalúan la ejecución presupuestaria también no es menos cierto que la ley 10-07 indica que deben tener presencia en todas las instituciones del Estado donde se reciben fondos del presupuesto general. En el caso del ASDN, optaron por tener su propio departamento de auditoría, que vela por el cumplimiento de normativas internas y asesora a la máxima autoridad.

Al analizar en detalle los estados financieros del ASDN, se muestran debilidades en término presupuestal y de la calidad del gasto, siendo éste el tema de estudio. En este sentido, es de vital importancia la integración de todos los servidores en el logro de los objetivos de la institución para fortalecer la institucionalidad y se evidencien los resultados en los Estados Financieros de la alcaldía.

Los resultados de las entrevistas y revisión documental de controles en el Ayuntamiento de Santo Domingo Norte arrojan debilidades y oportunidades que han servido de base para la propuesta de mejoras que se desarrolla en el capítulo 3 de esta investigación aplicada.

**CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAS AL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA
INSTITUCIÓN PARA DESARROLLAR Y
EFICIENTIZAR SUS INGRESOS**

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN PARA DESARROLLAR Y EFICIENTIZAR SUS INGRESOS

El objetivo del capítulo es recomendar propuestas de mejoras para el Sistema de Control Interno en la generación de los ingresos de los Cabildos. Con el objetivo de brindar lineamientos básicos para un mejor control interno en los procesos vinculados a los ingresos, se presentará una tabla de recomendaciones que estarán basadas en las Normas de Control Interno.

3. Propuestas y recomendaciones en base al Diagnóstico

Con el fin de elaborar una propuesta para el departamento de auditoría del ASDN, es necesario identificar un punto de partida desde el cual se construyan otros puntos de control y mejoramiento continuo de gestión. Del diagnóstico inicial, y luego del análisis FODA, y del grado de avance en la implementación del control interno identificado, se favorece la de: “priorizar el diseño de un manual de procedimientos de control interno orientado hacia el resguardo de los recursos, basado en el cumplimiento de la normativa aplicable, hasta llegar al cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía de la gestión Institucional”.

3.1.1. Recomendaciones generales en base a diagnóstico del FODA

Con el propósito de brindar orientaciones básicas, para la implementación de las recomendaciones en el análisis FODA cruzada que hemos desarrollado, mediante esta metodología práctica, para ayudar a la gerencia a desarrollar mejor la toma de decisiones, distinguiendo como las oportunidades se pueden materializar, y razonar las debilidades y amenazas para mitigar los riesgos con estrategias para el buen desarrollo de la entidad.

	Oportunidades	Amenazas
Matriz FODA Cruzado Ayuntamiento Santo Domingo Norte 	O1- Celebración de convenios para beneficio de los empleados. O2- Posibilidades jurídicas y políticas para la celebración de convenios institucionales e internacionales que permiten la realización de proyectos. O3- Equidad laboral de género O4- Organización comunitaria O5- Recuperación de espacios públicos O6- Servicios del Vertedero Duquesa O7- Espacio para grandes empresas e inversiones.	A1- Pasivos financieros del período de gestiones anteriores. A2- Limitaciones financieras y técnicas para lograr los objetivos de la comunidad. A3- Vulnerabilidad a los fenómenos naturales. A4- Contaminación por Vertedero Duquesa. A5- Ubicación inadecuada de plantas de combustible. A6- Aumento de la pobreza e indigencia A7- Alta delincuencia A8- Ubicación del Vertedero sin provecho medio ambiental.
Fortalezas	Fortalezas + Oportunidades	Fortalezas + Amenazas
F1- Misión, visión, objetivos y metas bien definidas. F2- Posee Edificio Municipal propio. F3- Pulmón verde y Fuentes acuíferas F4- Metro F5- Socialización de Proyectos con la comunidad. F6- Disponibilidad de Activos Fijos. F7- Capacidad de gestión para la obtención de recursos económicos.	F5+O2+O7: Conectar comunidades y proyectos para brindar soluciones que benefician a los ciudadanos. F7+O1+O3: Crear las condiciones para que los empleados tengan la facilidad de capacitarse o especializarse en las universidades que tienen convenios con el ASDN y en centros especializados para empleados públicos.	F3+A3+A4: Crear mecanismos de control para cuidar las áreas verdes y protegidas. Asimismo, reubicar el vertedero por la alta contaminación y el daño causado a las zonas aledañas. F2+F6+F7+A1+A2: Procedimientos de control para mitigar las deudas acumuladas de años anteriores y disminuir el apalancamiento financiero existente en la entidad.

Siguiente

Debilidades	Debilidades+ Oportunidades	Debilidades+ Amenazas
D1- Incumplimiento de los pagos a los proveedores a tiempo. D2- Estructura (edificio), en mal estado D3- Deuda acumulada de otras gestiones. D4- Escala salarial muy bajo D5- Manuales anticuados. D6- Déficit presupuestal en ingresos D7- Falta de presupuesto para cumplir con promesas políticas. D8- Falta de controles internos efectivos.	D1+D3+D8+O6+O7: es necesario crear procedimientos de conquistas para que grandes empresas inviertan en el municipio, incluyendo inversores para la agilización y aprovechamiento del Vertedero de Duquesa, así, los ingresos de la alcaldía se incrementan para mitigar las deudas.	D1+D3+D6+D8+A1+A2+A8: Para evitar las debilidades financieras vistas en los EE. FF 2020/2021, deben cumplir con las normativas de control interno. Cumplir con el POA y el presupuesto aprobado. D6+D7+D8+A2: Buscar los mecanismos de control, asociándose a otra institución o canales políticos para cumplir con promesas políticas ya que al no hacerlo puede terminar de aniquilar la institucionalidad y el sostenimiento de la alcaldía.

Tabla 7 Matriz FODA cruzada ASDN. Elaboración propia basado en entrevistas.

3.1.2. Recomendaciones particulares al ASDN según diagnóstico:

O1: Celebración de convenios para beneficio de los empleados. Crear los medios necesarios para la celebración de convenios en beneficio de los empleados con varias instituciones y entidades privadas.

O2: Posibilidades jurídicas y políticas para la celebración de convenios institucionales e internacionales que permiten la realización de proyectos. Santo Domingo Norte tiene un buen potencial para ejecutar proyectos de alto impacto, es por ello que deben de conquistar inversores para el desarrollo de la municipalidad. Como resultado tendrá la alcaldía más ingresos para brindar un servicio de calidad superior.

O3: Equidad laboral de género. Establecer y promover la igualdad de género en ASDN.

O4: Organización comunitaria. En el presente se ha incrementado las juntas de vecinos que quieren organizarse. La alcaldía debe seguir promoviendo la integridad de los munícipes con el fin de lograr el desarrollo en conjunto. Crear procedimientos de un plan de desarrollo municipal donde se manifiestan los lineamientos, objetivos y acciones a seguir en conjunto con las asociaciones de juntas de vecinos y munícipes en general para buscar soluciones certeras de aprovechamiento y estrategias de desarrollo, y que los mismos se integren al logro de los mismos.

O5: Recuperación de espacios públicos: es un tema muy delicado y deben de desarrollar una intensa gestión intersectorial a lo particular del municipio, promoviendo como componente central, el involucramiento de la sociedad en la comunidad, en la recuperación material e histórica de los territorios y su identidad local. Todo ello, previniendo el delito. Debe crear una relación entre la ciudadanía y el gobierno local para el manejo integral de recuperación de espacios públicos ya que entre todos se debe garantizar la seguridad y el respeto del patrimonio municipal.

O6: Servicios del Vertedero Duquesa. Este punto es muy peculiar ya que las alcaldías aledañas deben conseguir inversionistas que se dediquen a cualquier tipo de reciclaje y de manejo de los desechos. Deben integrar las instituciones locales y la comunidad a que se empoderen y se logren de manera ordenada y lógica la clasificación de los desechos sólidos. Se debe de orientar a los munícipes para crear una cultura de clasificación y reciclaje para contribuir al medio ambiente y los recursos naturales.

O7: Espacio para grandes empresas e inversiones. El municipio Santo Domingo Norte está en constante crecimiento y tienen espacios suficientes para seguir desarrollándose por largo tiempo, es por ello, que debe buscar y promover alianzas estratégicas con las empresas de giros relacionados o complementarios, a fin de disminuir los gastos y costos de operación ya que generalmente los recursos son escasos en los gobiernos locales y lo que se busca es cumplir la meta establecida.

El Sistema de Control Interno, contribuye a sembrar una cultura organizacional innovadora, de manera integral y eficaz para promover el valor y los activos dentro de la organización. Es por esto que, independientemente de las características o tamaño de una municipalidad, es necesario identificar o crear las condiciones básicas para una apropiada implementación de un SCI. Fundamentalmente, con una adecuada voluntad política y compromiso de la gestión, concibe que un buen sistema de administración sólo tendrá éxito si los compromisos del alcalde y de todos los servidores de la entidad son favorables. Esta condición es esencial para el cumplimiento de las obligaciones regulatorias, es por ello, que trata de evaluar los estándares de gestión en el entendido más extenso y darse cuenta que fuera de ellos el proceso de gestión sería incompleto y colocaría en riesgo el cumplimiento de los deberes institucionales. Por todo esto, se recomienda lo siguiente:

D1: Incumplimiento de los pagos a los proveedores a tiempo: se debe tener y crear las condiciones necesarias para una cultura de pago eficiente para establecer un respeto a la institucionalidad y se armonice con el cumplimiento al Plan Operativo Anual y al Presupuesto Municipal. Sin esa cultura de pago a tiempo, la institucionalidad se debilita tanto al interior (SCI, POA, PM), como al exterior (proveedores, inversionista, etc.). Este tipo de comportamiento, indica que las cosas no andan bien en cuanto a revisiones, deliberando el proveedor que tienen problemas de liquidez y como consecuencia para la próxima necesidad no les querrá proveer. Es por esto y mucho más, que los controles son necesarios ya que, si no maduran su independencia financiera, por ejemplo, por falta de pago podrían llevar a la quiebra a muchas empresas medianas y pequeñas empresas.

D2: Estructura (edificio), en mal estado: se pudo constatar que el edificio posee humedad y goteo en las paredes y techo, lo que perjudica la salud del empleado al pasar 8 horas o más en un ambiente poco saludable. Debe resolver los problemas estructurales lo más pronto posible, antes de tener cualquier situación que atente con la salud del empleado.

D3: Deuda acumulada de otras gestiones: las deudas heredadas son un problema para la mayoría de las instituciones del Estado y de este comportamiento no escapan los Gobiernos Locales. Es por ello, que el ASDN debe procurar por

verificar y validar las cuentas por pagar con los acreedores, o sea, hacer un levantamiento de integridad de los balances de deudas y tomar las acciones necesarias para realizar un plan de pago.

D4: Escala salarial muy bajo: tienen un personal con antigüedad en el servicio, pero desde que les ofertan trabajo se marchan, a causa de que la escala salarial no es competitiva. Debe revisar los salarios según la Ley 105-13 sobre regulación salarial del Estado, para determinar el porcentaje de aumento y reclasificación y cumplir con la competitividad del mercado.

D5: Manuales anticuados: los manuales existentes deben actualizarse cumpliendo con los lineamientos y normativas vigentes de la Contraloría General de la República. Uno de los indicadores de la NOBACI es que deben socializar con el personal los manuales, políticas y procedimientos generales de la institución, lo que representa, que cada servidor conoce su procedimiento y lo ponen en práctica, adicionalmente, cada área debe realizar una autoevaluación de los procesos para detectar o determinar si dichos procesos son correctos.

D6: Déficit presupuestal en ingresos: el presupuesto se debe revisar, puesto que no recibieron la cantidad que tenían previsto. En este caso debe analizar y validar los procesos. El ASDN, según el análisis de años anteriores al propuesto en este estudio, los ingresos por conceptos de servicios, tasas e impuestos eran muy bajos comparativamente con los actuales, puesto que realizaron levantamientos de informaciones y conquistas yendo directamente en comisión a cada sector, sensibilizando a la población de pagar los arbitrios y servicios brindados. Es por esto que, se debe seguir fortaleciendo los mecanismos y procedimientos que han realizado para que el municipio crezca y se dé el servicio de calidad que todos merecen. La concientización de la población es clave para el desarrollo tanto del ayuntamiento como de sus munícipes.

D7: Falta de presupuesto para cumplir con promesas políticas: los compromisos políticos desestabilizan las instituciones a nivel financiero, ya que se comprometen sin antes contar con un análisis de la realidad financiera de la entidad, lo que perjudica tanto la sostenibilidad económica como la carrera política del que promete. Siempre habrá un dilema, entre lo que se debe hacer por la salud

financiera del ayuntamiento y el compromiso político. Los ayuntamientos deben contar con un Gerente eficiente, que tenga el escrutinio de hacer lo correcto para su mandato y conseguir la ayuda necesaria en conjunto con otras instituciones del Estado, para efectuar el cumplimiento del presupuesto aprobado y con las promesas políticas.

D8: Falta de controles internos efectivos: el ASDN, cuenta con un departamento de Auditoría, que vela por la funcionalidad y la integridad de las informaciones financieras, en cumplimiento a la Ley 10-07 de la Contraloría General de la República, la Ley 360-06 de Compras y Contrataciones Públicas, la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, la Constitución Dominicana, y las normativas legales existentes. Aun llevando a cabo todo esto, no cuentan con un manual de procedimientos de control interno, lo que puede llevar a errores al no disponer de esta herramienta de control que genera muchas ventajas a la institución, ya que permite cumplir en mejor tiempo, los objetivos y metas del departamento, utilizando los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales y a la toma de decisiones oportunas. Es por ello, que se debe crear un Manual de Procesos de Control Interno, que permita constituir los procedimientos mediante un marco jurídico-administrativo establecido por el ASDN. Esto contribuirá a la unificación de criterios, esencialmente en la estandarización de las actividades de procesos interno y con las normativas del órgano rector del Sistema Nacional de Control Interno, según la Ley 10-07 de la CGR. En este mismo orden, realizar auditorías con planificación, utilizando un cronograma de trabajo contribuye a terminar una auditoría en un período razonable.

A1: Pasivos financieros de período de gestiones anteriores. Las herencias de pasivos es uno de los principales problemas de los gobiernos locales y se estilan por deficiencias administrativas que llevan al declive a la gestión. Se deben crear y fomentar una cultura que estimulen la eficiencia y eficacia de los recursos económicos, siendo lo fundamental el apego a las normas existentes.

A2: Limitaciones financieras y técnicas para lograr los objetivos de la comunidad. Los recursos son limitados y las necesidades infinitas, es por ello que deben de

priorizar dichas necesidades y encaminarlas a cumplirlas según el Plan Operativo Anual.

A3: Vulnerabilidad a los fenómenos naturales. El municipio cuenta con afluencias que de manera positiva es un atractivo, pero en las temporadas ciclónicas o tempestades es uno de las mayores dificultades que enfrenta. Agregando a esto que existen varias cañadas y sectores vulnerables y empobrecidas, lo que dificulta aún más la situación. Es por esta razón que debe crear las condiciones necesarias para, junto a otros organismos, contrarrestar la situación.

A4: Contaminación por Vertedero Duquesa. El municipio tiene debilidades respecto a la fuerza de la naturaleza, por lo que debe realizar protocolos para mitigar los riesgos de inundaciones, como por ejemplo, limpiezas de cañadas y ríos y concienciar a la población la importancia de mantener el municipio limpio. Lo que se busca, es desarrollar medios para planificar, administrar, coordinar y monitorear las actividades en uso conservación de los recursos naturales para lograr la sostenibilidad ambiental y el bienestar de la ciudadanía, de la mano con la participación de organizaciones de todos los sectores de la comunidad. El impacto de este vertedero tiene el municipio en una constante contaminación, tanto a nivel respiratorio como a nivel del subsuelo. En las poblaciones contiguas o zonas aledañas, es prácticamente imposible el coexistir, llegando a un radio 5 km aproximadamente. Este problema, ha sido objeto de discusión y de amplio debate por la población de todo el Gran Santo Domingo, mereciendo una total atención por parte de todos. Se debe estimular al Observatorio Municipal para crear las herramientas necesarias para fortalecer el desarrollo y aprovechamiento del vertedero e invitar por los medios necesarios a la población para que en conjunto se busque la o las soluciones necesarias.

A5- Ubicación inadecuada de plantas de combustible. Las plantas de combustibles están en medio de la población, este es un problema generalizado en el país. Crear procedimientos de emergencias para los ciudadanos y a los dueños de estos servicios de mantener el cuidado necesario para evitar accidentes. Asimismo, velar porque tengan sus seguros contra siniestros al día.

A6- Aumento de la pobreza e indigencia. Este sector tiene la debilidad de que la pobreza e indigencia va en aumento. Es por ello, que la alcaldía debe realizar o crear, junto con otras instituciones del Estado y privadas, las condiciones necesarias, para crear ferias de empleos, aprovechamientos de cursos técnicos ofrecidos por INFOTEP, entre otras facilidades. Todo esto, con el fin de buscar alternativas para la dignificación de toda la población.

A7- Alta delincuencia. Creando el punto anterior, la delincuencia puede bajar ya que muchos delincuentes, su común denominador es la falta de oportunidades lo que los lleva a tomar decisiones erradas.

A8- Ubicación del Vertedero sin provecho medio ambiental. Se debe crear las condiciones necesarias para el aprovechamiento eficiente del vertedero. Esto conllevará a más empleo y oportunidades.

Todas las recomendaciones realizadas en este trabajo serán socializadas con el Alcalde a fin de implementarse en agosto de este año, según el pronóstico propuesto en el anteproyecto de Trabajo Final de Máster. Esperemos que dichas propuestas puedan permitir aminorar las debilidades existentes y fortalecer las que hasta el momento se han establecido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los años 2020 y 2021, se obtuvo como resultado que el control interno tiene un impacto positivo en los flujos de efectivo del último período, por lo que se concluye que ha tenido una mejor gestión. Asimismo, un elemento importante que debe continuar la alcaldía es seguir promoviendo una cultura organizacional donde se cultive y se socialice la misión, visión y valores institucionales como normativas para que los colaboradores se integren a las metas institucionales. Se puede decir que el ASDN, en términos generales hace un esfuerzo por destacarse y mantener un puntaje dentro de los márgenes aceptable ante la población dominicana y en especial sus munícipes, según el historial de evaluaciones del Sismap Municipal. Paralelamente, en cuanto al Sistema

de diagnóstico de las Normas Básicas de Control Interno, se están realizando reuniones a fin de evaluar el cumplimiento de las matrices que componen las normas. Es, por tanto, que se debe efectuar una difusión interna previa a la implementación; dicha difusión puede realizarse a través de talleres o socializaciones al personal y dar a conocer la importancia del control interno y las acciones que se realizan, como parte del procedimiento para alcanzarlo. Una de las fortalezas destacadas en el diagnóstico es la capacidad de gestión para la obtención de recursos económicos. Por ello, que debe definir y controlar todos los ingresos y gastos de la entidad e implantar una estructura patrimonial apropiada y pertinente así evitar riesgos financieros. Asimismo, gestionar y administrar los recursos tecnológicos a fin de custodiar y resguardar las informaciones administrativa y financiera de la alcaldía

El Gobierno Central está a cargo de la mayoría de impuestos que son de vocación municipal, por lo tanto, los ayuntamientos tienen muy poco margen de la estructura impositiva. Es por esto que, los Gobiernos Locales tienen un limitado recurso financiero para atender las problemáticas de los munícipes, todo ello, a pesar que la Ley 166-03 Sobre los Ingresos Municipales, (2003), es clara en establecer el porcentaje que debe transferir a las municipalidades. A esta problemática, se une la escasa conciencia que tienen los ciudadanos del país en cumplir con los compromisos de los servicios que les brinda la ciudad. Conjuntamente, también se une el deficiente manejo de la recaudación por parte de la mayoría de administraciones locales, lo que conlleva al declive institucional, pues al hacer de esto una mala cultura de muchos años, el Gobierno Central debe siempre entrar en auxilio a los ayuntamientos, volviéndose un ciclo vicioso que ha sido objeto de muchas situaciones políticas, porque implican muchas variantes al momento de saber si el gobierno de turno primará en subsidiar a la alcaldía o al político (alcalde).

Precisamente, el ASDN dirigido por el actual alcalde, realizó un levantamiento al iniciar su gestión, por lo que han cambiado y modernizado la cultura de cobros y pagos de los servicios, por lo que resta recomendarle que sigan manteniendo dicha cultura. En este contexto, el principal logro que se puede apreciar es el aumento sostenido de los ingresos por concepto de tributación, lo que permite sostener el sistema y procedimientos

adquiridos y permiten aumentar la capacidad de actuación del gobierno local ante las demandas de las necesidades de sus munícipes. El Ayuntamiento de Santo Domingo Norte, cuenta con la identificación de todos los procesos, aunque los mismos no están todos documentados.

. La CGR, el Sismap Municipal, Dirección General de Presupuesto, la Liga Municipal Dominicana, junto al Contralor Municipal son los entes encargados de velar porque los alcaldes y su gestión cumplan a nivel administrativo, técnico y financiero con sus objetivos. En definitiva, se concluye que el control interno existente, hasta el momento ha conducido a la alcaldía a una buena gestión y ejecución para minimizar las anomalías y eventos de indelicadezas e irregularidades de puestos claves, igualmente, se concluye que los servidores y el alcalde son copartícipes de una buena gestión de controles para generar ingresos y que están prestos a escuchar las recomendaciones de la autora de este Trabajo de Fin de Máster. Es por ello que concluimos en las siguientes recomendaciones específicas:

1. Crear un manual de procedimiento de control interno al departamento de auditoría.
2. Elaborar un Código de Ética Institucional.
3. Fomentar para que el área auditoría interna rinda cuentas al Titular (alcalde), como ente autónomo. Dicho ente, debe encargarse de la fomento y lanzamiento del control interno en la entidad y del control y supervisión, igualmente, debe participar con propuestas de gestión para mejorar el desempeño de la entidad.
4. Proponer de modo permanente la importancia y utilidad del Control Interno.
5. Concienciación de la población por los medios existente (TV, radio, Redes sociales, brochure, etc.), para cuidar el medio ambiente.
6. Concienciación de la población por los medios existente (TV, radio, Redes sociales, brochure, etc.), para reconocer el pago de los desechos.
7. Concienciación de la población por los medios existente (TV, radio, Redes sociales, brochure, etc.), para todos los servicios que brinda el ASDN.
8. Limpiar la contaminación visual de anuncios desordenados y en excesos.

9. Conquistar anunciantes de calidad para las vías públicas.
10. Comprar vallas modernas, pantallas electrónicas o LED, para las principales vías de Santo Domingo Norte (Av. Hermanas Mirabal y Av. Jacobo Majluta), para los anunciantes.
11. Mantenimiento al software y tecnología de pagos para eficientizar el cobro y los reportes de los servicios que brinda la alcaldía.
12. Mantener actualizados los reportes de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
13. Elaborar un Manual de Gestión de Riesgos de los procesos.
14. Capacitar al personal de Gerencia y Mandos Medios en Gestión de Riesgos.
15. Aplicar la Ley 105-13 sobre regulación salarial del Estado de salarios.
16. Ser ejemplo de responsabilidad de gestión fiscal. Cumplir con los impuestos que les corresponden.
17. Tener mayor capacidad de respuesta para las necesidades de los munícipes.
18. Mantener actualizado y a tiempo las informaciones del Portal de Transparencia del ASDN en cada sección.
19. Elaborar un código de ética institucional.
20. Conquistar por los medios existentes (TV, radio, Redes sociales, brochure, etc.), la visita de ciudadanos de otras localidades y extranjeros que permitan el aprovechamiento de espacios de recreación públicos.
21. Cumplir con la Ordenanza 04/2021 que aprueba el reajuste de los trámites, procedimientos, tasas y arbitrios municipales del ASDN.
22. Crear un Plan o Programa de Mantenimiento Preventivo, tanto para las instalaciones, maquinarias y equipos de transporte, para garantizar que los mismos reduzcan los mantenimientos correctivos y por ende los costos de los mismos.
23. Hacer cumplir la ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios.
24. La entidad debe promover y estimular una cultura de comportamientos éticos a todos los funcionarios y servidores con el fin de cumplir con mejorar el ambiente de control.
25. Ser aliado de la tecnología.
26. Estar alineado a las NOBACI-CGR para una mejor gestión.

3.2. Propuestas de mejoras al Sistema de Control Interno

1. Manual de procedimientos de control interno: en base a la información generada en la última pregunta de la entrevista se han identificado los principales riesgos y debilidades del control interno de los ingresos y egresos de la entidad, por lo cual se ha realizado un manual de procedimientos de control interno, el mismo que se presenta a continuación: (ver propuesta adjunta a este TFM y anexo 6).
2. Código de Ética Institucional (ver Pauta I-002 NOBACI I, preparación o ajuste al Código de Ética a la medida de cada institución <https://www.contraloria.gob.do/phocadownload/Nobaci/Pautas/pautal-002.pdf>).
3. Fomento de capacitación al personal sobre control interno. Documentar políticas y procedimientos para que el personal reciba periódicamente capacitación y actualización donde se evalúe el conocimiento de las NOBACI vigentes (ver plan de capacitación en propuesta: manual de procesos de auditoría interna).
4. Implementar las NOBACI en la entidad. Todas las instituciones según la Ley 10-07 deben estar alineadas a las NOBACI, por lo tanto, debe de entrar al sistema de autodiagnóstico de las NOBACI para conseguir una gestión eficiente y eficaz logrando así cumplir con la ley y la constitución (ver anexo 7).
5. Formulario de conocimiento y entendimiento de políticas y/o manuales de procedimientos del ASDN, (ver anexo 8).

Bibliografía

- Administración Pública Municipal. (diciembre 2021). *Informe SISMAP MUNICIPAL*.
- Ayuntamiento Municipal Santo Domingo Norte. (s.f.). <https://alcaldiasdn.gob.do>. Obtenido de <https://alcaldiasdn.gob.do/historia/>
- Barreres Amores, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales*. España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/172619?page=27>.
- Constitución Dominicana. (2015). *Artículo 205, [CAPÍTULO III]*. Palacio del Congreso Nacional.
- Constitución Política de la República Dominicana. (2010). *Artículo 247, [CAPÍTULO III]*. Palacio del Congreso Nacional. Obtenido de <https://dominicana.gob.do/>: <https://dominicana.gob.do/index.php/pais/2014-12-16-20-52-13>
- Contraloría General de la República. (2007). *Ley 10-07 Sistema Nacional de Control Interno y de la República Dominicana*. República Dominicana.
- COSO. (2013). (PWC-AUTOR, Ed.) Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- DGII. (Enero de 2021). *dgii.gov.do*. Obtenido de <https://dgii.gov.do/publicacionesOficiales/bibliotecaVirtual/registrados/otros/Documents/2-RevistaSistemaTributarioDominicano.pdf>
- EITI-RD. (2021). *Estándar de la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva*. Obtenido de <https://eitird.mem.gob.do/informe-eiti-rd/recaudacion-de-ingresos/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª. Edición Ecoe Ediciones.
- Isaza Serrano, A. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/70208?page=32>
- Ley 166-03 Sobre los Ingresos Municipales. (2003). Obtenido de https://biblioteca.fedomu.org.do/wp-content/uploads/2015/07/Acciones_de_buenas_practicas_en_gestion_municipal2.pdf
- Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios. (20 de Julio de 2007). Santo Domingo, República Dominicana: Gaceta Oficial.
- Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios. (2007). *Autonomía Financiera, [TÍTULO XVI]*. Santo Domingo, R.D.: El Congreso Nacional de la República Dominicana.
- Liga Municipal Dominicana. (2022). *Liga Municipal Dominicana*. Obtenido de <https://lmd.gob.do/index.php/sobre-nosotros-m>

Manual de Gestión Municipal. (2020). *Tercera Edición, ampliada y actualizada*. Rep. Dom. Obtenido de <https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Guia/01.%20Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20Municipal%202020.pdf>

NOBACI. (2019). *NORMAS BÁSICAS DE CONTROL INTERNO*. Santo Domingo.

Normas Básicas de Control Interno. (2011).

Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control Interno en las Empresas*. Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unapec/124953?page=26>

Portal Contraloría General de la República Dominicana. (02 de junio de 2017). Obtenido de <https://www.contraloria.gob.do/index.php/servicios/itemlist/category/3-articulos>

Reglamento 491-07 de la Ley 10-07. (10 de septiembre de 2007). Reglamento de Aplicación de la Ley No. 10-07. *Decreto 491-07*. Santo Domingo, República Dominicana: Gaceta Oficial No. 10438.

ANEXOS:

Anexo 1

 **UNAPEC**
ESCUELA DE GRADUADOS

23 de septiembre de 2021

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Glenys Vilorio Guzmán** cédula **225-0006332-0**, matrícula de la Universidad APEC **A00107518**, estudiante de término del programa de Maestría en Auditoría Integral y Control de Gestión, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicita la autorización al Ayuntamiento Santo Domingo Norte (ASDN), para realizar mi trabajo final sobre: **IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES: CASO AYUNTAMIENTO SANTO DOMINGO NORTE (ASDN), 2020-2021**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, comprobar el impacto que ha obtenido el Sistema de Control Interno en la generación de ingresos en la institución del Ayuntamiento Santo Domingo Norte (ASDN), desde 2020 hasta 2021, al mismo tiempo de tomarlo como plataforma para mejorarlo con nuestras recomendaciones.

Mis teléfonos son: **829-520-3505 y 809-285-7784**

Correo: glenysvilorio@hotmail.com

 (Firma)

Yo, Carlos Guzmán, con el cargo de alcalde, cédula 001-1410280-9,
autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo

☐ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☐ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

☐ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.


Carlos Guzmán (Firma y sello)

Anexo 2

Nota # 19: Transferencias y donaciones			
Un detalle de la transferencias y donaciones al 31 de Diciembre de 2021 y 2020 es como sigue:			
Descripción	2021	2020	
Donac del sector privado interno import en grandes esatland, SRL		5,000.00	-100.00%
Donaciones del sector priv interno grpo de empresas rysell, SRL		5,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno Laboratorio la profar, srl		5,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno plaza agropecuria		30,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno Boe dominicana		5,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno jardin memorial		100,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno phoenix tower dominicana		1,000.00	-100.00%
Donac del sector privado interno Altice Dominicana		100,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno SR. Jose Manuel Mallen santos		150,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno Grupo Solenergy		10,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interna SRL (LIVERPOOL)		20,000.00	-100.00%
Donac del Sector Privado Interno Maderera Mario Jerez Almonte		5,000.00	-100.00%
Donac del Sector Privado Interno Cooperativa Mano Solidaria INC		2,000.00	-100.00%
Donaciones del Sector Publico Externo Liga Municipal		6,000,000.00	-100.00%
Donaciones del Sector Publico Externo Gobierno Central		10,000,000.00	-100.00%
Donaciones del sector privado interno	17,000.00	20,986,285.95	-99.92%
Transferencias Corrientes de Ley	425,872,055.20	364,128,879.40	16.96%
Transferencias Corrientes de capital de ley	281,656,404.80	260,092,058.60	8.29%
Total	707,545,460.00	661,645,223.95	6.94%

Anexo 3

Cuestionario:

1. ¿El Titular y sus Directivos han expresado por escrito al personal su compromiso con el control interno?
2. ¿Existe diseño, implementación y ejecución de la gestión tesorera soportados en políticas que establezcan de forma específica los deberes y responsabilidades de los servidores responsables de la administración de los recursos de caja y el compromiso de pago?
3. ¿Existe establecimiento de procesos estandarizados para la captación, registro, custodia, administración de cuentas bancarias, así como para la realización de pagos con recursos del Estado?
4. ¿Existe establecimiento de controles efectivos para la ejecución de la asignación presupuestaria de ingresos, de los ingresos extrapresupuestarios y del gasto?
5. ¿Existe Capacitación apropiada al personal que administra los procesos, en base al marco legal aplicable?

6. ¿Existen cuentas bancarias colectoras cuyos balances no sean transferidos a la Cuenta Única del Tesoro?
7. ¿Existen cuentas bancarias no controladas por la Tesorería Nacional y sus balances no se reflejen en la CUT?
8. ¿Existe segregación de funciones en el manejo, captación, registro, custodia y administración de la asignación de ingresos presupuestarios e ingresos extrapresupuestarios?
9. ¿Todos los ingresos extrapresupuestarios son depositados íntegramente en la CUT?
10. ¿Las cuentas bancarias destinadas para el manejo de la asignación presupuestaria y los ingresos extrapresupuestarios se concilian con la frecuencia definida en la normativa?
11. ¿Tienen balance de caja suficiente y eficiente para hacer frente a compromisos de pagos pautados?
12. ¿Se realizan periódicamente arqueos de caja?
13. ¿Tienen sobregiros en las cuentas bancarias?
14. Si la Respuesta anterior es afirmativa ¿Es frecuente?
15. ¿Las funciones, políticas y procedimientos de la institución son conocidas por el personal del área Financiera?
16. ¿Se cuenta con pólizas de seguro de fidelidad del personal involucrado para salvaguardar los bienes del Departamento?
17. ¿Existen diseños de controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario?
18. ¿Se realizan reportes financieros diarios, mensuales y anuales para colaborar con la toma de decisiones de la máxima autoridad?
19. ¿Existen planes operativos para en el Departamento Financiero?
20. ¿Existe un control de vencimientos tanto de Cuentas por Pagar como de Cuentas por Cobrar?
21. ¿Se evalúa la ejecución presupuestaria al final del año?
22. ¿Al final del periodo se liquidaron los anticipos financieros (caja chica) entregados?

23. ¿La institución ha documentado políticas y procedimientos para conciliar periódicamente sus activos (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos), con los registros contables relacionados?
24. ¿La Dirección Financiera evalúa periódicamente a sus áreas?

Anexo 4

Ley No. 13-20 que fortalece la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) y la Dirección General de Información y Defensa del Afiliado (DIDA). Modifica el recargo por mora en los pagos al Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y modifica, además el esquema de comisiones aplicados por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). G. O. No. 10970 del 7 de febrero de 2020.

Resolución No.13/2020 del Consejo de la Seguridad Social
<https://www.tss.gob.do/assets/ley13-20.pdf>

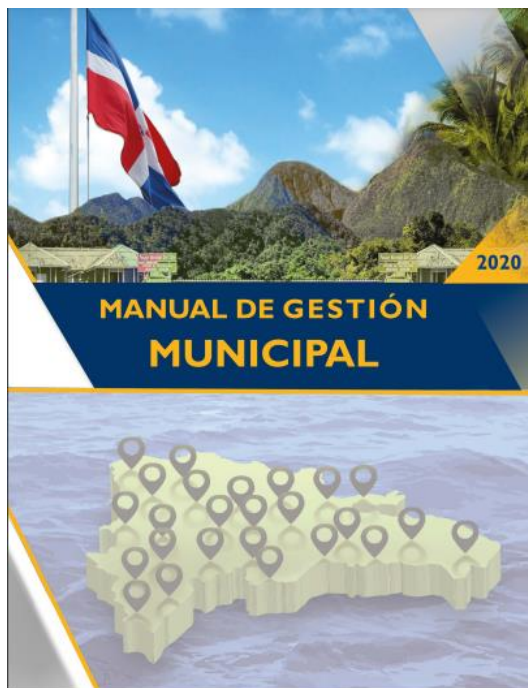
Anexo 5



<https://www.sismat.gob.do/Municipal/uploads/Informes/Informe%20SISMAT%20Municipal%20Diciembre%202019.pdf>



<https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Informes/Informe%20SISMAP%20Municipal%20DICIEMBRE%202020.pdf>



<https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Guia/01.%20Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20Municipal%202020.pdf>

Anexo 6

 Departamento de Auditoría Interna Manual de Procedimientos Agosto 2022	Tabla de contenido 1. OBJETIVO 3 2. ALCANCE 3 3. MARCO REFERENCIAL 3 4. RESPONSABILIDADES 4 4.1. Despacho del Alcalde 4 4.2. Departamento de Auditoría Interna 4 4.2.1 Encargado de Auditoría 5 4.2.2 Auditores 6 4.2.3 Auditados 7 5. DEFINICIONES 7 1 FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DEL ASDN 8 1.1 Objetivo 8 1.2 Alcance de la auditoría interna 8 2 PROCESO DE AUDITORIA 9 2.1 Planeación Anual 9 2.1.1 Universo auditable 10 2.1.2 Evaluación de Riesgos 10 2.1.3 Plan de Auditorías 11 2.2 Ejecución de las Auditorías 13 2.2.1 Planificación 13 2.2.2 Reunión de planeación con el equipo auditor 13 2.2.3 Trabajo de Campo 15 2.2.4 Comunicación de los Resultados 18 2.2.5 Seguimiento a los Planes de Acción 20 3 Plan de capacitación 22 4 ANEXOS 22
---	---

Anexo 7



[file:///C:/Users/HP/Downloads/Manual%20De%20Usuario%20Sistema%20Matrices%20NOBACI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Manual%20De%20Usuario%20Sistema%20Matrices%20NOBACI%20(1).pdf)

Anexo 8



Santo Domingo Norte FORMULARIO

SOBRE EL CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DEL ASDN SOBRE LAS POLITICAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS CARGOS

De conformidad con la política establecida según el Componente de la matriz Ambiente de Control de la sección Estructura Organizacional, Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad requeridos por los lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR), me permito confirmar lo siguiente.

He recibido un ejemplar del procedimiento o política: _____
del cual o de la cual soy responsable en la parte que me es aplicable o en su totalidad.

He recibo la inducción de la política o procedimiento mencionado y entiendo su contenido.

Me comprometo a cumplir con los lineamientos expuestos en el procedimiento indicado y a realizar cualquier actividad, en cuanto esté a mi alcance para cumplir con el mismo y el desempeño de mis funciones a cargo.

Nombre completo del colaborador: _____

Departamento, Unidad o Sección: _____

Cargo: _____

Firma del Colaborador: _____

Fecha _____

Cc: (1) Copia en original para la Dirección de RR.HH. para ser incorporada al expediente del colaborador
(1) Copia para la Contraloría Municipal (para fines estadístico y de Control)
(1) Copia para el colaborador

Para colaborar con el medio ambiente enviar a los departamentos y al colaborador constancias por correo.