

## **Secretaría de Estado en los Despachos de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción**

ACUERDO STLCC No. 023-SG-2023

Tegucigalpa, M.D.C., 28 de julio de 2023

### **ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO RECTOR DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS PÚBLICOS (MARCI) EN MUNICIPALIDADES**

**CONSIDERANDO:** Que la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (STLCC), es una Secretaría de Estado perteneciente al Poder Ejecutivo, constituida mediante Decreto Ejecutivo PCM 05-2022, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 35,892 en fecha 06 de abril del 2022. Institución Pública que tiene la finalidad principal de prevenir y combatir la corrupción, en el ejercicio de la función administrativa del Estado en apego a las directrices provenientes de la Presidencia de la República.

**CONSIDERANDO:** Que la STLCC es la Secretaría de Estado encargada de lo concerniente al diseño, promoción, coordinación, supervisión y evaluación de las políticas y estrategias anticorrupción relacionadas con la transparencia, prevención y rendición de cuentas en Honduras, con el objeto de fomentar las prácticas del buen gobierno, impulsando la interacción constructiva entre las autoridades mediante el fortalecimiento de procesos.

**CONSIDERANDO:** Que la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI), mediante Decreto

Ejecutivo PCM 26-2007 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No 31,462 en fecha 20 de noviembre del 2007. Está constituido como un organismo técnico especializado del Poder Ejecutivo, adscrito a la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (STLCC), y según su ámbito de competencia podrá interrelacionarse con el control interno de la administración municipal; fungirá como órgano del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos e informará jerárquicamente al Presidente de la República.

**CONSIDERANDO:** Para el logro de su objetivo la ONADICI tendrá atribuciones de desarrollo, coordinación, promoción, capacitación, evaluación, información, asesoría y seguimiento del proceso de control interno que, en el marco de las normas generales o rectoras de control interno del Tribunal Superior de Cuentas, debe establecer cada institución u organismo bajo el ámbito de su competencia, para lograr los objetivos previstos en su plan operativo anual y en el respectivo presupuesto.

**CONSIDERANDO:** Que la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (STLCC) en su rol rector de estas acciones, ha delegado en la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno (ONADICI) el desarrollo de herramientas de control interno, por lo que en el ejercicio de sus funciones de desarrollo de normativa técnica específica de control interno, elaboró la **Estrategia para la Implementación del Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI) en Municipalidades**, en consonancia con las Normas Rectoras de Control Interno, emitidas por el Tribunal Superior de Cuentas (TSC).

**CONSIDERANDO:** Que la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) es una entidad civil, representante de las autoridades municipales a nivel nacional, encargada de promover la autonomía y democracia municipal, impulsar la modernización de la gestión pública, fomentar el desarrollo integral de los municipios, fortalecer el gobierno local, incidir en los órganos del Estado para la elaboración de políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo municipal y promover proyectos de ley en beneficio de los intereses comunes de los municipios.

**CONSIDERANDO:** Que la STLCC y la AMHON celebraron en fecha once (11) de enero de dos mil veintitrés (2023) un Convenio Marco de Cooperación, con el objetivo de articular esfuerzos que contribuyan al fortalecimiento de la función administrativa en los gobiernos locales del país, en procura de crear bases sólidas para que las municipalidades alcancen altos estándares de transparencia, prácticas anticorrupción, modernización, control interno municipal y rendición de cuentas, a través de la implementación de estrategias multisectoriales, formación ético-administrativa, análisis del marco legal y asistencia técnica.

**CONSIDERANDO:** Que las MUNICIPALIDAD es el órgano de gobierno y administración del Municipio y existe para lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes.

**CONSIDERANDO:** Que según lo establecido en el artículo 5, numeral 4 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de

Cuentas, “son sujetos pasivos de la ley, por tanto, están sujetos a sus disposiciones: La Administración Pública descentralizada, incluyendo las autónomas, semiautónomas y municipalidades.

**CONSIDERANDO:** Que el Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI), actualizado mediante la publicación en el Diario Oficial La Gaceta No 35,795 de fecha 11 de diciembre del 2021.

**CONSIDERANDO:** El Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI), adecuadamente implementado por los servidores públicos, desde las más altas autoridades y directivos es uno de los elementos más eficaces para el logro de los objetivos institucionales con ética, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y cuidado del ambiente, así como para prevenir e identificar oportunamente errores, irregularidades y actos de corrupción. Es una de las mejores inversiones de los recursos públicos, para generar confianza en la ciudadanía, fortalecer la institucionalidad y la buena gobernanza.

**CONSIDERANDO:** Que es necesario la emisión de normas para mejorar los procedimientos, medidas, recomendaciones para la aplicación de los sistemas de control interno del Tribunal Superior de Cuentas (TSC).

**CONSIDERANDO:** Que es necesario realizar un abordaje metodológico viable que permita la implementación de la normativa del Marco Rector de Control Interno (MARCI) en las municipalidades, basado en un aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos disponible con el fin de fortalecer

la gestión municipal con ética, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y cuidado del ambiente.

**CONSIDERANDO:** Que para asegurar la correcta implementación del Marco Rector de Control Interno (MARCI) y la uniformidad en el diseño y aplicación de los controles internos por parte de las autoridades, directivos y todos los servidores públicos que laboran en las municipalidades y mancomunidades, la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno (ONADICI) ha elaborado la **Estrategia para la Implementación del Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI) en las municipalidades.**

**CONSIDERANDO:** Que mediante **Acuerdo Ejecutivo No. 299-2022** de fecha 07 de abril del 2022, se nombró al ciudadano **Ángel Edmundo Orellana Mercado** como Secretario de Estado en los Despacho de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, con facultades suficientes para emitir y ejecutar los actos administrativos necesarios y pertinentes para el ejercicio de sus funciones.

**POR TANTO:** En uso de las facultades investidas y en aplicación de los artículos 371 de la Constitución de la República de Honduras, Artículo 5 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuenta, Acuerdo Administrativo TSC No. 002/2007 del Tribunal Superior de Cuentas, el Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI), actualizado mediante la publicación en el Diario Oficial La Gaceta No 35,795 de fecha 11 de diciembre del 2021, Decreto Ejecutivo PCM 05-2022, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 35,892 y Decreto Ejecutivo PCM 26-2007 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No 31,462.

**ACUERDA:**

**PRIMERO:** Aprobar en todas y cada una de sus partes la **ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO RECTOR DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS PÚBLICOS (MARCI) EN LAS MUNICIPALIDADES**, misma que se adjunta en este Acuerdo. Dicha estrategia podrá ser **adaptada, adoptada y aplicada por todas las Municipalidades de Honduras.**

Dado en las oficinas de la STLCC, en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, a los veintiocho (28) días del mes de julio del año dos mil veintitres (2023).

**COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.**

**ANGEL EDMUNDO ORELLANA MERCADO**

**Secretario de Estado**

**Secretaría de Transparencia y Lucha**

**Contra la Corrupción**

**ELMA ILEANA GONZALEZ ORDOÑEZ**

**Secretaria General**

**Secretaría de Transparencia y Lucha**

**Contra la Corrupción**

**ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO RECTOR DEL CONTROL INTERNO  
INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS PÚBLICOS (MARCI) EN MUNICIPALIDADES**

En apoyo de la Actividad Gobernabilidad Local de Honduras (GLH) de la Agencia de los Estados Unidos para el  
Desarrollo Internacional (USAID) a la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI)  
adscrita a la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (STLCC)

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>II. OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>III. ALCANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. EJES ESTRATEGICOS .....</b>	<b>4</b>
1. Eje #1: Voluntad Política.....	5
2. Eje #2: Análisis de recursos .....	6
3. Eje #3: Propuesta metodológica .....	11
3.1 Fase 1 Inducción, planeación y organización para la implementación .....	12
3.2 Fase 2 Diagnóstico de autoevaluación y plan de mejoras.....	12
3.3 Fase 3 Ejecución y seguimiento del plan de mejoras .....	13
3.4 Fase 4 Autoevaluación comparativa del control interno.....	13
<b>V. ANEXOS .....</b>	<b>15</b>
1. La Guía para la Implementación del MARCI en Municipalidades.....	15
2. Cronograma Gaant de actividades para implementar el MARCI.....	16
3. Check List de cumplimiento de implementación de los formularios del MARCI y de otros medios de verificación .....	16
4. Guión metodológico para aplicar la autoevaluación de control interno institucional...	16

## I. INTRODUCCION

El presente documento es resultado del apoyo brindado a la Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno (ONADICI) adscrita a la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción (STLCC) por parte de la Actividad Gobernabilidad Local de Honduras (GLH) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

En términos generales la estrategia aquí propuesta es de aplicación a las 298 municipalidades del país tomando como base el mandato legal de implementar la normativa del MARCI, no importando la categoría de municipio, la capacidad instalada u otro aspecto organizacional de la municipalidad es decir, la configuración del documento se plantea de tal forma que la estrategia pueda ser adecuada para el trabajo en cualquier municipalidad que podrá servir para trazar el marco de actuación para implementar la normativa en mayor escala a nivel de las municipalidades y el contexto en que estas se desempeñan.

En primer lugar, se esboza el objetivo general que en resumen es implementar la normativa del Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI), posteriormente, se presenta el alcance de la estrategia destacando las actividades que desarrollan las normas, principios y los cinco componentes del MARCI, seguidamente se presentan los apartados siguientes:

### 1. Ejes Estratégicos:

Se plantean tres ejes o pilares estratégicos: 1) voluntad política, 2) análisis de recursos; y, 3) Propuesta Metodológica

que guían las acciones orientadas a implementar el MARCI, entre estos se destaca el abordaje metodológico que consta de cuatro fases con un estimado de seis meses como tiempo mínimo necesario para cumplir un primer ciclo de implementación en una municipalidad. La metodológica fue diseñada tomando de base la experiencia piloto de implementar el MARCI en la municipalidad de Copán Ruinas, utilizando la guía metodológica diseñada para tal fin que contiene actividades que siendo aplicadas evidencian el cumplimiento de los principios y normas de control interno que desarrollan los cinco componentes del MARCI. El proceso metodológico procura facilitar la dirección y el control para la aplicación de la normativa ya que establece de forma ordena cada acción que debe realizarse para avanzar y alcanzar los resultados deseados y garantizar con la mayor calidad los productos deseados y beneficios de implementar la normativa.

### 2. Elementos claves para el logro de objetivos:

Bajo este apartado se presenta la tabla que concentra los componentes, principios y normas de control interno y los formularios o anexos de la guía general para la implementación del MARCI que orienta la descripción de conceptos y proporciona actividades que desarrollan las normas de control interno que facilitan la implementación de la normativa. También se menciona el rol de algunas instituciones como AMHON, SGJD y el TSC instancias claves de incidencia, regulación e impulsores del proceso que a través de potenciales alianzas o convenios de apoyo con la ONADICI y el aprovechamiento de recursos nacionales

y/o de la cooperación internacional podrán coadyuvar para poder lograr el mayor alcance deseado en la implementación del MARCI en las municipalidades.

Los anexos claves a la presente estrategia son:

- La guía general para la implementación del MARCI y sus formularios anexos.
- Cronograma Gaant de actividades para implementar el MARCI.
- Check List de cumplimiento de implementación de los formularios del MARCI y de otros medios de verificación.
- Guión metodológico para aplicar la autoevaluación de control interno institucional.

## II. OBJETIVO

Disponer de un estrategia o mecanismo para implementar el Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI) en las municipalidades del país, haciendo el mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos disponible con el fin de fortalecer la gestión municipal con ética, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y cuidado del ambiente.

## III. ALCANCE

Implementar en las 298 municipalidades del país el Marco Rector de Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (MARCI), emitido por el Tribunal Superior de

Cuentas y publicado en La Gaceta Oficial número 35,795 del 11 de diciembre 2021, en observancia a lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas y la necesidad de que el control interno se encuentre presente y en funcionamiento en todos los procesos y áreas de la gestión municipal.

El ámbito de aplicación de la estrategia se enmarca en la misión y objetivo de creación y funcionamiento de la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno (ONADICI) instancia adscrita a la Secretaría de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción que tiene por objetivos asegurar razonablemente la efectividad del proceso de control interno institucional en procura del logro de una gestión de la Hacienda Pública eficaz, eficiente, responsable, transparente y proba, en el marco de la Constitución y Leyes de la República e instrumentos que la desarrollan.

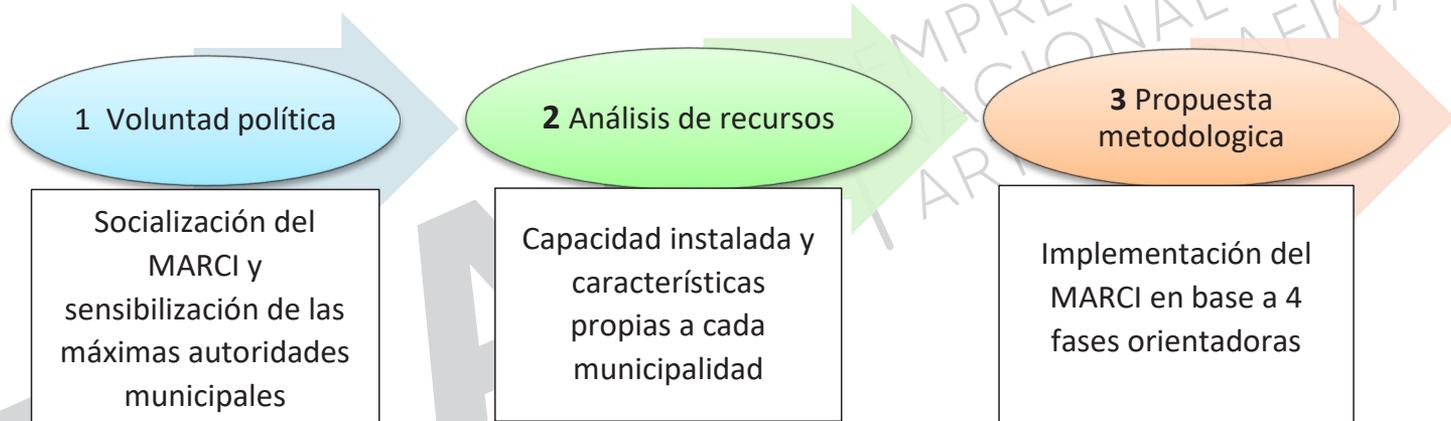
La estrategia también observa el cumplimiento mandatorio de la normativa del MARCI como tal y otras disposiciones legales bajo las cuales se fundamenta, tales como:

1. El artículo 222 de la Constitución de la República que define al Tribunal Superior de Cuentas como el Órgano Rector del Sistema de Control de los Recursos Públicos.
2. La Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas (LOTSC), artículos: 2, 4, 5, 7, 31, 45, 46, 47.
3. El Reglamento General de la LOTSC.
4. El Reglamento del Sistema Nacional de Control de los Recursos Públicos (SINACORP).

#### IV. EJES ESTRATEGICOS

La Estrategia o mecanismo para la implementación del MARCI en las Municipalidades se compone de los ejes siguientes:

##### Ejes o pilares estratégicos para implementar el MARCI



#### 1. Eje #1: Voluntad Política:

Dado la necesidad de contar con el visto bueno de las máximas autoridades de las municipalidades para la implementación del MARCI, este eje de voluntad política se presenta como un elemento central de mayor importancia para asegurar la iniciación del proceso que conlleve a una implementación total de la normativa siendo vista como una de entre muchas iniciativas que hoy en día buscan combatir la corrupción, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas sobre todo cuando deben hacerlo en contextos de corrupción sistémica.

La voluntad política para la implementación del MARCI parte del reconocimiento de su utilidad, beneficios y de la conveniencia de su puesta en marcha por parte de las Máximas Autoridades Institucionales de cada municipalidad para lograr esto se recomienda al menos desarrollar lo siguiente:

- Acercamientos primeramente con los alcaldes municipales, con el fin de valorar en qué medida existe voluntad política que pueda materializarse en

un acuerdo a nivel de corporación municipal para la implementación del MARCI.

- Jornadas de socialización del MARCI para la sensibilización de las corporaciones municipales en donde se destaquen sus beneficios y productos adicionales que se derivan de su implementación, pero también señalando el esfuerzo que implica hacer sostenible su implementación como un proceso continuo que demandara la asignación de recursos técnicos, humanos y económicos, así como facilitar la participación ciudadana en el ejercicio de control.

Para desarrollar los acercamientos y jornadas necesarias de socialización para la sensibilización de las máximas autoridades municipales es importante considerar el acompañamiento técnico o de incidencia política de la AMHON congruente al convenio marco de cooperación entre la STLCC – AMHON, de la misma forma la ONADICI podría considerar establecer un convenio de cooperación con la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización

(SGJD) sin desconocer por otra parte, el alto protagonismo e incidencia que ejerce el Tribunal Superior de Cuentas como ente rector del sistema de control de los Recursos Públicos.

Durante las jornadas de acercamiento y socialización la ONADICI podría proponer a las municipalidades la celebración de convenios de colaboración interinstitucional con la STLCC que además de la asistencia técnica brindada por la ONADICI orientadas a desarrollar, coordinar, promover, capacitar, evaluar, asesorar, el proceso de control interno de conformidad al MARCI se incluyan otros beneficios para la gestión municipal tales como la realización de procesos formativos en prácticas anticorrupción particularmente en temas de: Gobierno abierto local, prácticas anticorrupción y transparencia en los gobiernos municipales, implementación de datos abiertos, su importancia e impacto, compras y adquisiciones del Estado, proceso de licitaciones (pliego de condiciones), simplificación y modernización administrativa. Se espera que las Corporaciones Municipales de forma unánime acepten que el funcionamiento del control interno es de su responsabilidad, así como de todos los servidores públicos o empleados de la municipalidad y en consecuencia discutan y aprueben implementar la normativa plasmando su voluntad política en el acta de compromiso para la implementación del MARCI y todo los documento organizacionales siendo estas las primeras acciones que evidencia la voluntad política de las máximas autoridades institucionales para implementar la normativa que deberá constatar de forma escrita en un punto de acta que formaliza el inicio de la primera de cuatro fases del proceso metodológico de la implementación.

Las Corporaciones Municipales deberán evidenciar también su voluntad política de facilitar la complementariedad del

control interno con el control externo y el control social como uno de los objetivos que se busca con la implementación del MARCI lo que conlleva promover el control social y participación ciudadana.

## 2. Eje #2: Análisis de recursos

Este análisis hace mayor referencia al recurso humano para implementa la normativa, en primer lugar es importante valorar la disponibilidad de recurso humano en el mercado laboral que se espera este compuesto de técnicos especialistas con amplio conocimiento del contexto legal, político y social bajo el cual se ejerce la Gestión Administrativa e Institucional en las municipalidades, estos técnicos deberán contar con la experiencia de asesorar la implementación del MARCI o procesos de controles internos en las municipalidades enfocado a mecanismos e instrumentos para la gestión municipal determinado por los programas y proyectos; el presupuesto y planes de inversión municipal; manuales y reglamentos de procedimientos internos y la planificación estratégica Institucional entre otros aspectos como ser la gestión de procesos, la evaluación de riesgos y la gestión del talento humano.

Por otra parte, los servidores públicos de cada municipalidad como responsables directos de la implementación de los controles internos deberán estar debidamente calificados y capacitados ya que constituyen un elemento indispensable para la sostenibilidad del MARCI en procura de una gestión eficiente, por lo tanto, se deberá tomar en cuenta la diferencia de categoría entre municipios valorando los perfiles y capacidades de los Recursos Humanos en las municipalidades donde se pueden encontrar amplias diferencias y/o similitudes

algo que depende de la propia gestión en la administración del talento humano en cada municipalidad.

En resumen, tomando en cuenta la categorización y/o capacidad instalada de cada municipalidad con énfasis en los recursos humanos, es recomendable para la implementación del MARCI considerar lo siguiente:

- Analizar la estructura organizacional y gestión operativa de la municipalidad que son componentes básicos para la evaluación del control interno, se debe obtener información clara sobre los factores que podrían tener una mayor incidencia en la implementación de MARCI tales como: el perfil de los servidores públicos, la rotación de personal, la dualidad de funciones.
- Realizar y/o ampliar la participación a los procesos formativos bajo la metodología Formador de Formadores que impulsa el TSC en donde se puedan incluir técnicos de la ONADICI, de las municipalidades y de las unidades técnicas intermunicipales de las mancomunidades instancia que brindaría un soporte fuerte a la sostenibilidad de la implementación del MARCI en sus municipios socios.
- Impulsar un programa de formación en el MARCI a servidores públicos y técnicos independientes y de las mancomunidades en el marco de la escuela de buen gobierno de la STLCC. Se pueden considerar alianzas estratégicas para realizar diplomados en MARCI de forma presencial y bajo el uso intensivo de la capacitación virtual, de preferencia en línea para llegar a municipios remotos.

- Para la agrupación de los municipios, si se atendiese de esta forma, no es imperativo hacer análisis profundos de la configuración administrativa de cada municipalidad o en la diferenciación de categoría de municipios, pero si en relación con su localización geográfica por su incidencia en función de la movilización y optimización de los recursos.
- Hacer un análisis de pares o comparación de perfiles entre municipalidades de las mismas categorías para valorar la calidad de trabajos de fortalecimiento institucional y/o diagnósticos comparativos de la gestión municipal en relación y cumplimiento con las entidades fiscalizadoras del Estado e indicadores del desempeño institucional.

Algunas instancias y mecanismos asociados a la presente estrategia de donde se pueden identificar recursos técnicos, de incidencia política y económicos y aportes de personal técnico especializado para la implementación del MARCI son las siguientes:

- ∴ **TSC:** El Tribunal tendrá la dirección, orientación, organización, ejecución y supervisión del sistema de control que se regula en esta Ley. En consecuencia, le corresponde esencialmente el control económico-financiero, el de gestión y de resultados: el de Probidad y ética públicas, así como el de los bienes del Estado. (Artículo 7; Objetivos Esenciales. Ley Orgánica del TSC)
- ∴ **La ONADICI:** Asegurar razonablemente la efectividad del proceso de Control Interno Institucional en procura del logro de una gestión de la Hacienda

Pública eficaz, eficiente, responsable, transparente y proba, en el marco de la Constitución y Leyes de la República e instrumentos que la desarrollan. (Creación de la ONADICI, artículo 2 según la Gaceta Oficial número 31,464 del 20 de noviembre 2007).

- ∴ **AMHON y SGJD:** Instancias que pueden incidir de forma positiva la implementación del MARCI a través de recursos técnicos y/o políticos en el ámbito de sus competencias institucionales específicamente durante las acciones de socialización para la sensibilización y concientización que sean necesarias ante las máximas autoridades municipales para facilitar la implementación de la normativa.
- ∴ **Las Municipalidades:** Están sujetos a las disposiciones de esta Ley la Administración Pública Descentralizada, incluyendo las autónomas, semiautónomas y municipalidades. (Artículo 5, numeral 4; Ley Orgánica del TSC).
- ∴ **COCOIN:** El Comité de Control Interno es un órgano colegiado de apoyo a la Corporación Municipal, cuyo objetivo principal es contribuir a la eficaz y eficiente implementación, mantenimiento y mejora continua del control interno institucional; siendo para ello una importante instancia de coordinación, asesoramiento, consulta y seguimiento oportuno (artículo 5 del reglamento para la creación y funcionamiento del COCOIN, Formulario MARCI 02)
- ∴ **SINACORP:** Integrado por el TSC y la ONADICI, con la posibilidad de incorporar a todas las entidades públicas y a organizaciones privadas, su funcionamiento supone impulsar el fortalecimiento del control interno y la lucha contra la corrupción, de manera coordinada.
- ∴ **Equipos de trabajo en las municipalidades:** Organizados para responder a los planes de cumplimiento de recomendaciones que se deriven de las autoevaluaciones del control interno municipal con el objetivo de desarrollar las actividades que contribuyen a cumplir con las recomendaciones y mejorar procesos.
- ∴ **Unidades Técnicas Intermunicipales de las Mancomunidades:** Toda mancomunidad o asociación contará con una Junta Directiva como órgano de dirección superior, integrada por los Alcaldes miembros y presidida por el Alcalde que designen estos por mayoría simple, todos con derecho a voz y voto. Asimismo, dispondrá de una Unidad Técnica Intermunicipal, responsable de atender las tareas de planificación, coordinación, control y evaluación de actividades, programas y proyectos y estará conformada por un grupo de trabajo específico, y dirigida por una coordinación general. (Artículo 20-E, Ley de Municipalidades)
- ∴ **Servicios de consultorías:** Experto a título individual o certificado como firma consultora que pueda ser contratado para asesorar, capacitar y brindar asistencia técnica para la implementación del MARCI en las municipalidades.
- ∴ **Instituciones de sociedad civil:** destacando aquí las potenciales alianzas interinstitucionales que se puedan realizar con la academia en procesos de formación en el MARCI y para promover el control social, principalmente con la participación de estudiantes de las universidades, para vigilar el cumplimiento de la normativa.

Por su importancia se pueden agrupar y especificar los roles y funciones siguientes:

<b>INCIDENCIA, ASESORAMIENTO Y CAPACITACION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ONADICI</li> <li>2. Tribunal Superior de Cuentas.</li> <li>3. AMHON y SGJD</li> </ol>	
→ Apoyar los acercamientos y jornadas de socialización para la sensibilización ante las máximas autoridades institucionales para facilitar la implementación del MARCI		2 y 3
→ Liderar la ejecución de la presente estrategia e implementador del MARCI		1
→ Asesorar la implementación del MARCI en base a la presente estrategia		1
→ Capacitar sobre el MARCI al personal bajo su mandó		1 y 2
→ Capacitar sobre el MARCI a las máximas autoridades y empleados de las municipalidades y mancomunidades		1 y 2
→ Elaborar términos de referencias, presentaciones Power Point y otros documentos necesarios para facilitar la implementación del MARCI		1
→ Impulsar la revisión y mejora del cuestionario diagnóstico de autoevaluación interna		1
→ Convocar a reuniones de seguimiento para ver el avance en la implementación del MARCI		1
→ Analizar y dar resoluciones sobre el avance en la implementación del MARCI en base a la presente estrategia.		1
<b>APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Municipalidades (COCOIN y máximas autoridades)</li> <li>2. Unidades Técnicas Intermunicipales de las Mancomunidades.</li> <li>3. La ONADICI</li> <li>4. AMHON y SGJD</li> </ol>	
→ Apoyar el trabajo de los implementadores en temas de: la coordinación de reuniones con los alcaldes (as) municipales, con los equipos técnicos municipales y/o COCOIN y reuniones con las corporaciones municipales.		1, 2 y 3
→ Recopilar y/o hacer incidencia para que las secretarías municipales emitan de forma oportuna y con la mayor claridad posible los acuerdos o puntos de actas de las reuniones de corporación municipal generadas en relación con el MARCI y su implementación.		1, 2 y 4
→ Apoyar el trabajo de los implementadores con relación a las capacitaciones grupales a nivel de organización y convocatorias.		1, 2 y 3
→ Redactar ayudas memorias y tomar fotografías de reuniones promovidas desde la Oficina que les rectora relacionadas con el trabajo de implementar el MARCI (todas las fases)		1 y 2
→ Elaborar boletines informativos sobre la implementación del MARCI		1 y 2
→ Asesoramiento puntual de conformidad a su expertis, en relación con la implementación del plan de cumplimiento de mejoras.		2, 3 y 4

**IMPLEMENTADORES**

1. Los COCOIN y Equipos técnicos de las municipalidades
2. Servicios de consultoría y/o técnicos de proyectos o instituciones

→ Implementación del MARCI y responsable de presentar los logros o resultados que se esperan alcanzar con el cumplimiento de cada fase	1 y 2
→ Lideraran las reuniones grupales de asesoramiento y capacitación del MARCI con los alcaldes, corporaciones municipales y equipos técnicos de trabajo y/o COCOIN.	1 y 2
→ Capacitar sobre el MARCI al personal bajo su mandó (todas las fases) Identificará procesos o áreas débiles para trabajar de formas especifica que serán incluidas en los planes de mejora y que estén relacionadas a la planificación, la transparencia y la rendición de cuentas. (fases II)	1 y 2
→ Capacitar sobre el MARCI a las máximas autoridades y empleados de las municipalidades y mancomunidades	1 y 2
→ Capacitar y asesorar sobre la implementación de mejoras en cumplimiento al plan de recomendaciones. (Fase III), incluye sugerir asistencias técnicas especializadas.	1 y 2
→ Aplicar la autoevaluación de control interno de forma comparativa (Fase IV)	1 y 2
→ Cumplir con los entregables fijados en los términos de referencia, en este sentido el resumen de los entregables es el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de trabajo y proceso metodológico de la consultoría</li> <li>- Capacitar y asesorar sobre el MARCI a las máximas autoridades y equipo técnico de la municipalidad o municipalidades asignadas</li> <li>- Generar capacidades en la implementación del MARCI en los técnicos de ONADICI</li> <li>- Documentos aplicados en la implementación práctica del MARCI de conformidad a los resultados esperados para cada fase.</li> <li>- Áreas de mayor exposición a riesgos de errores o irregularidades identificadas, para desarrollar procesos específicos desde la planificación hasta la rendición de cuentas, incorporando la gestión de los riesgos al fraude. Los procesos con mayor exposición de riesgos que deberán ser abordados son: las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras y servicios; la gestión del talento humano; las concesiones, exoneraciones, fideicomisos; la gestión de recaudación y administración de servicios públicos, el ciclo de presupuesto, entre otros.</li> <li>- Entregadas herramientas de control interno implementadas y otros productos derivados de la aplicación del MARCI entre estos: manuales de procesos y procedimientos, manuales y reglamentos de talento humano, Políticas y normativas administrativas y financieras, planes estratégicos institucionales y operativos, sistema de autorregulación, seguimiento y monitoreo, creación de controles claves</li> <li>- Informes de progreso e informe final</li> </ul>	2

Ampliando sobre la contratación de consultores implementadores del MARCI se debe de considerar lo siguiente:

Definir con claridad los objetivos de la consultoría, estos pueden ser:

- ✓ Capacitar a las máximas autoridades y personal técnico de las municipalidades que conlleve a la organización, planificación y legitimación del funcionamiento de los Comité de Control Interno Institucional (COCOIN)
- ✓ Realizar la autoevaluación del control interno institucional en las municipalidades mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje participativo con el fin de contar con planes para el cumplimiento de recomendaciones de control interno.
- ✓ Brindar asistencia técnica, capacitación y asesoramiento a los Comité de Control Interno Institucional para la ejecución y seguimiento de su plan de trabajo y el plan para el cumplimiento de recomendaciones de control interno en las municipalidades asignadas.
- ✓ Aplicar en las municipalidades los formularios anexos del MARCI así como revisar, adecuar y/o elaborar la documentación, procesos y controles derivados de la implementación del MARCI y congruente a la filosofía de gestión estrategia, operativa e imagen institucional de cada municipalidad.

Las actividades y productos entregables deberán de estar alineados con las tareas, por ejemplo en base a los objetivos específicos antes planteados las tareas serán:

- ✓ TAREA 1: Elaboración del plan de trabajo.
- ✓ TAREA 2. Organización e inicio del funcionamiento de los Comité de Control Interno Institucional (COCOIN).
- ✓ TAREA 3. Autoevaluación de control interno institucional y elaboración del plan de cumplimiento de recomendaciones.
- ✓ TAREA 4. Implementación del plan de cumplimiento de recomendaciones de mejoras.
- ✓ TAREA 5. Elaboración de informe comparativo de autoevaluación del control Interno.
- ✓ TAREA 6. Presentación de resultados al COCOIN para su validación y posteriormente a las máximas autoridades de la municipalidad.

El perfil del Consultor debe cumplir con al menos lo siguiente:

Formación Académica:

- ✓ Título universitario en ciencias económicas, contables o administrativas u otras especialidades afines.
- ✓ Se valorará si cuenta con estudios de posgrado, mínimo maestría pertinente al objeto general de consultoría

Experiencia y conocimiento:

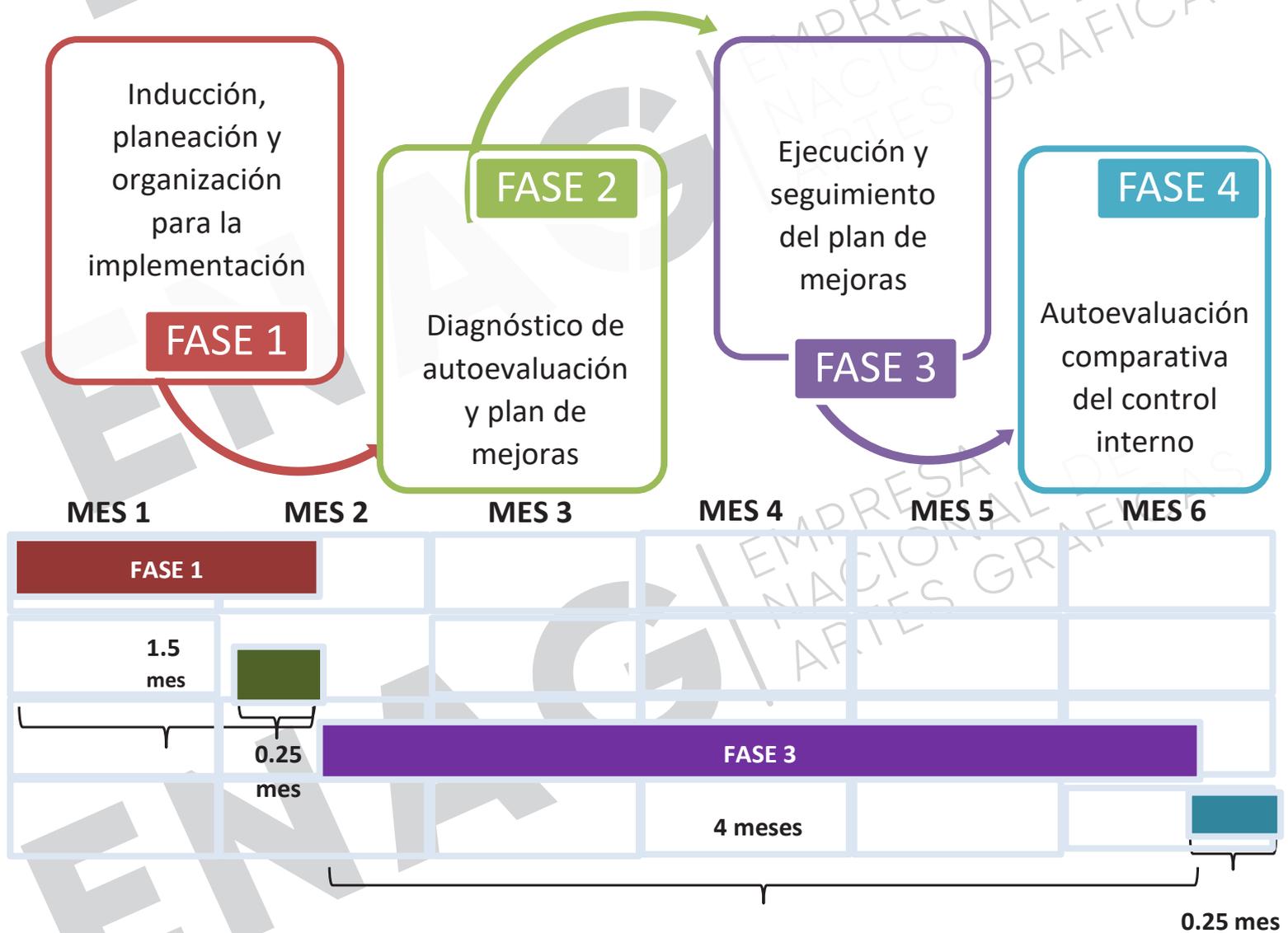
- ✓ Experiencia mínima de 7 años en proceso de desarrollo organizacional ya sea en el ámbito público o privado.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años en el desarrollo de diagnósticos institucionales para la propuesta de mejora de procesos.
- ✓ Experiencia en al menos tres procesos de implementación de normas de control interno.
- ✓ Experiencia en el manejo de grupos focales y multidisciplinarios.
- ✓ Experiencia trabajando con programas o proyectos de cooperación internacional.
- ✓ Se valorará la experiencia en procesos de implementación de COSO 2017, ISO 31,000 y ISO 37,000 ya sea de índole privado o público

**3. Eje #3: Propuesta metodológica**

Básicamente la metodología aquí propuesta se convierte en el eje o pilar que dinamiza o hace operativa la presente estrategia y está compuesta de cuatros fases que guían u orientan una implementación del MARCI de forma ordenada facilitando la organización, planificación, dirección y monitoreo de los resultados. Tomando como base experiencia pilotos (El MARCI aplicado en la municipalidad de Copán Ruinas), se establece un tiempo estimado de 6 meses para su implementación en un primer ciclo que sigue un proceso continuo lo que implica prácticas periódicas de autoevaluación, lo anterior de conformidad al artículo 2 de la Ley Orgánica del TSC Reformado el 5 de marzo del 2020 según Gaceta No 35, 192.

Las fases propuestas son:

**Fases para implementar el MARCI**



Como parte del proceso de implementación del MARCI en municipalidades y mancomunidades es recomendable hacer una lista de actividades previo al abordaje de cada una de las fases, entre estas se destacan las siguientes:

- Elaborar una lista de chequeo interactiva en excel que facilite controlar el cumplimiento de medios de verificación (acuerdo, actas, documentos derivados de la implementación del MARCI, formularios anexos del MARCI o de los logros esperados al finalizar cada fase.
- Preparar los formatos de ayudas memorias.
- Preparar las presentaciones Power Point y toda la documentación para el proceso de capacitación correspondiente a la fase.
- Incluir con anticipación la marca institucional de la municipalidad (logotipo) a los documentos relacionados con el cumplimiento de cada fase.
- Construir un cronograma GANNT interactivo que pueda facilitar la actualización de fechas de cumplimiento de cada actividad y el control del progreso para cada fase.
- Revisar y adecuar con el plan de marca de la municipalidad la guía de implementación del MARCI y sus anexos.
- Revisar y estudiar la presente estrategia.

### **3.1 Fase 1 Inducción, planeación y organización para la implementación:**

Esta fase conlleva asegurar contar con los formularios anexos de la guía general de implementación del MARCI que legitiman la organización y funcionamiento del COCOIN y el compromiso de la corporación municipal para la implementación del MARCI debidamente y

constatando mediante punto de acta deseable a nivel de consenso o por unanimidad, para esto es importante que después de realizar las jornadas de capacitación de inducción general de la normativa, se logre organizar y juramentar al COCOIN y que este comité elabore su plan de trabajo y coordine realizar la presentación a la Corporación Municipal de los siguiente:

- Formulario MARCI Anexo 1: Acta de Compromiso de implementar el MARCI,
- Formulario MARCI Anexo 3: Reglamento de funciones del COCOIN
- Formulario MARCI Anexo 4: Políticas Institucionales de Control Interno
- Formulario MARCI Anexo 5: Compromiso con el código de ética del servidor público.

Es importante contar con un COCOIN comprometido, se sugiere que entre las opciones de integrantes se consideren los siguientes: el auditor(a) municipal, el oficial de acceso a la información pública, el administrador o gerente municipal, los gerentes o jefes de los departamentos o áreas de: recursos humanos, administración financiera (presupuesto, contabilidad, tesorería, control tributario, servicios públicos, catastro), coordinador de la unidad técnica municipal, director de justicia municipal, coordinador del Comité de Probidad y Ética Pública (CPEP) si se encuentra organizado.

Actividades previas a la implementación de la fase 1:

- Recopilar el organigrama de la municipalidad que facilite proponer los integrantes del COCOIN, terna

de evaluadores y la situación actual del Comité de Probidad y Ética Pública (CPEP)

- Elaborar un plan de trabajo como propuesta para adecuar con el COCOIN.

### 3.2 Fase 2 Diagnóstico de autoevaluación y plan de mejoras

Para realizar el diagnóstico de autoevaluación del control interno institucional, el coordinador del COCOIN designará al menos tres de sus integrantes quienes deberán ser capacitados por la ONADICI para aplicar el cuestionario de autoevaluación y elaborar el plan de cumplimiento de recomendaciones de mejora. Los integrantes designados realizarán entrevistas a los jefes de departamentos o responsables de brindar respuestas según el cuestionario, en el orden establecido en una agenda con los horarios fijados y las convocatorias previamente acordadas.

Destaca aquí la necesidad de solicitar a los entrevistados toda la documentación que respalda las respuestas a las preguntas del cuestionario, dicha documentación deberá ser revisada por los designados del COCOIN valorando la cantidad y calidad de la información recopilada y constatando que responda al cumplimiento de la norma realizando de esta forma una autoevaluación preliminar. Para las fechas y los horarios acordados en que se llevará a cabo las entrevistas de autoevaluación es importante tener roles de cada uno de los integrantes que liderarán

la aplicación del cuestionario considerando al menos un Coordinador(a), un Secretario(a) y un relator.

Finalizada la aplicación del cuestionario y elaborado el informe respectivo de autoevaluación, se procede a diseñar el plan de cumplimiento de recomendaciones de mejoras en donde se deberán de identificar a cada uno de los responsables de desarrollar actividades para el cumplimiento de recomendaciones quienes en una reunión liderada por el pleno del COCOIN, conocerán el informe de autoevaluación y el plan de mejoras y firmarán su responsabilidad con la recomendación según corresponda.

Actividades previas a la implementación de la fase 2:

- Revisar y adecuar el cuestionario de diagnóstico de control interno institucional por parte el COCOIN
- Solicitar las evidencias con anticipación de cumplimiento de la norma según cuestionario.

### 3.3 Fase 3 Ejecución y seguimiento del plan de mejoras

Es considerada una de las fases que requiere de mayor inversión de esfuerzo de trabajo y tiempo, implica organizar equipos de trabajo en las municipalidades para el cumplimiento de recomendaciones y la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades municipales orientadas al desarrollo de actividades que contribuyen al cumplimiento de la recomendaciones de mejora del control interno, en algunos de los casos,

por ejemplo, conlleva decidir sobre la contratación de técnicos especialistas para diseñar procesos bajo la metodología de gestión de riesgos y evaluar la efectividad de controles existentes y/o la necesidad de diseñar o verificar por mejores controles que mitiguen los riesgos.

Es importante que todos los procesos y controles que se diseñen sean presentados ante las máximas autoridades institucionales para su discusión y aprobación y sobre todo documentar para su archivo y difusión (interna y/o externa según lo determine la norma) para lo cual el rol es del oficial de acceso a la información pública con el apoyo del encargado del área de comunicación o relaciones públicas de la municipalidad.

El COCOIN deberá hacer un seguimiento y monitoreo de forma permanente a cada uno de los responsables de cumplir con las recomendaciones e informes a la corporación municipal de las inobservancias al cumplimiento para la toma de decisiones.

Actividades previas a la implementación de la fase 3:

- Organizar equipos de trabajo en las municipalidades para el cumplimiento de las recomendaciones.
- Identificar y priorizar aquellas recomendaciones que demanda la contratación de expertos para exponer a las máximas autoridades para que decidan al respecto.

### 3.4 Fase 4 Autoevaluación comparativa del control interno:

Cumpliendo con el enunciado del artículo 2 de la Ley Orgánica del TSC Reformado el 5 de marzo del 2020 según Gaceta No. 35,192, en donde el control interno es definido como un proceso continuo de prácticas periódicas de autoevaluación, bajo esta fase se aplica nuevamente la autoevaluación para comparar resultados con la primera autoevaluación practicada y finalmente generar un nuevo plan de cumplimiento de recomendaciones de mejora.

Es importante señalar que el momento de realizar la autoevaluación comparativa quizás no se han logrado al 100% cumplir con todas las recomendaciones, esto es aceptable en el caso que para algunas recomendaciones el tiempo para su cumplimiento trascienda los 6 meses estimados de un ciclo entre la primera y la segunda autoevaluación por requerimientos tales como: socialización a nivel territorial, visto bueno de una entidad superior o por la falta de recursos técnicos o económicos para cumplir con la recomendación incluyendo también factores del tipo político y desastres naturales.

Actividades previas a la implementación de la fase 4:

- Preparar los formatos de autoevaluación que incluyan enfoque comparativo.

Al final del desarrollo de cada fase se habrá logrado lo siguiente:

**Logros o resultados esperados de cada fase de la implementación del MARCI en municipalidades**

<b>Fase I: Inducción, Planeación y Organización para la implementación</b>	<b>Fase II: Diagnóstico de autoevaluación y Plan de Mejoras</b>	<b>Fase III: Ejecución y Seguimiento del plan de mejoras</b>	<b>Fase IV: Autoevaluación comparativa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitadas las Corporaciones Municipales y jefes de departamento de la municipalidad sobre las generalidades del MARCI</li> <li>2. Organizado y juramentado el COCOIN por el Alcalde Municipal</li> <li>3. Anexos de organización y funcionamiento del MARCI aprobados por la Corporación Municipal: Anexo 1: Acta de implementación MARCI; Anexo 2: Reglamento para la creación y funcionamiento del Comité de Control Interno Institucional (COCOIN); Anexo 3: Acta de juramentación del Comité de Control Interno Institucional autoridades municipales; Anexo 4: Políticas institucionales; Anexo 5: Acta de compromiso con el Código de Conducta Ética</li> <li>4. Elaborado y validado por el COCOIN su Plan de trabajo.</li> <li>5. Acuerdo de punto de acta de cumplimiento de todo lo anterior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizada y capacitada al menos 3 integrantes del COCOIN designados por el coordinador para realizar la autoevaluación del control interno,</li> <li>2. Firmado por el alcalde municipal el anexo 52: Supervisión continua.</li> <li>3. Aplicados y validados por el COCOIN: anexo 53: cuestionario de autoevaluación de Control Interno; anexo 55: Acta de Comunicación de Resultados del diagnóstico; anexo 56: el informe diagnóstico de autoevaluación del control interno; anexo 57: Plan para el Cumplimiento de Recomendaciones que es firmado por los responsables de cumplir con las recomendaciones; anexo 59: Nota de envío del informe de la autoevaluación del control interno institucional; anexo 60: Seguimiento individual de las recomendaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizados equipos de trabajo que cuenta con un calendario de reuniones para cumplir con el plan de mejoras.</li> <li>2. Tomadas decisiones con relación a contratar expertos.</li> <li>3. Ejecutadas actividades de mejoras a nivel general de la gestión municipal y en procesos claves identificados.</li> <li>4. Realizadas reuniones de seguimiento a nivel de los equipos de trabajo y se evidencia mediante ayudas memorias, listados de participantes, fotos.</li> <li>5. Realizadas reuniones de los equipos de trabajo con el COCOIN para presentar avances en el cumplimiento de planes de mejoras, incluye también reuniones con la Corporación Municipal.</li> <li>6. Elaborados informes de seguimiento por parte de los designados por el COCOIN para realizar la autoevaluación de control interno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicado nuevamente la autoevaluación de control interno y se generan todos los formularios anexos del componente de supervisión que se presentan de forma comparativa (autoevaluación evaluación previa y autoevaluación actual) se validan los resultados con el COCOIN</li> <li>2. Presentados los resultados ante las máximas autoridades de la municipalidad, se muestran resultados de mejora y se toman decisiones sobre nuevas recomendaciones o persistentes debilidades.</li> </ol>

## V. ANEXOS

### I. La Guía para la Implementación del MARCI en Municipalidades

El MARCI publicado el 11 de diciembre 2021 en La Gaceta Oficial Nro. 35,795 cuenta para su implementación de una guía que puede ser adecuada a cada municipalidad en la cual se desarrollan actividades y se anexan formularios que contribuyen a evidenciar el cumplimiento de la norma de control interno. En la guía se conceptualiza cada uno de los cinco componentes del MARCI, se hace referencia a las acciones iniciales de organización para la implementación que generan los primeros productos que se legitiman por el alcalde municipal y la Corporación Municipal.

La guía provee un conjunto de actividades que desarrollan cada una de las normas de control interno, sus principios y por consiguiente los componentes que se presenta a continuación:

Estructura del MARCI

COMPONENTES	PRINCIPIOS (número de normas de control interno de cada principio)
<b>100-00</b> <b>COMPONENTE</b> <b>ENTORNO DE</b> <b>CONTROL</b>  20 formularios	<b>PCI-TSC/110-00:</b> Integridad y Valores Éticos (4 normas de control)
	<b>PCI-TSC/120-00:</b> Responsabilidad de Supervisión del funcionamiento del control interno (3 normas de control)
	<b>PCI-TSC/130-00:</b> Planificación en toda la Organización (3 normas de control)
	<b>PCI-TSC/140-00:</b> Organización, Autoridad y Responsabilidad Definida (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/150-00:</b> Gestión del Talento Humano con base en las Competencias Profesionales (11 normas de control)
	<b>PCI-TSC/160-00:</b> Responsabilidad por el control interno (1 normas de control)
<b>200-00</b> <b>COMPONENTE</b> <b>EVALUACIÓN DE</b> <b>LOS RIESGOS</b> 10 formularios	<b>PCI-TSC/210-00:</b> Objetivos Institucionales (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/220-00:</b> Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos (4 normas de control)
	<b>PCI-TSC/230-00:</b> Identificación, Evaluación y Análisis del Riesgo de Fraude (3 normas de control)
	<b>PCI-TSC/240-00:</b> Evaluación de Cambios con Efectos en el Control Interno (2 normas de control)
<b>300-00</b> <b>COMPONENTE</b> <b>ACTIVIDADES</b> <b>DE CONTROL</b> 18 formularios	<b>PCI-TSC/310-00:</b> Diseño e Implementación de Controles para Mitigar los Riesgos (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/320-00:</b> Actividades de Control sobre la Tecnología para Lograr los Objetivos (3 normas de control)
	<b>PCI-TSC/330-00:</b> Establecimiento de Controles a través de Políticas, Procedimientos y otros medios (32 normas de control)
<b>400-00</b> <b>COMPONENTE</b> <b>INFORMACIÓN Y</b> <b>COMUNICACIÓN</b> 3 formularios	<b>PCI-TSC/410-00:</b> Información Relevante y Accesible (3 normas de control)
	<b>PCI-TSC/420-00:</b> Comunicación Interna de la Información (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/430-00:</b> Comunicación Externa de la Información (2 normas de control)
<b>500-00</b> <b>COMPONENTE</b> <b>SUPERVISIÓN</b> 13 formularios	<b>PCI-TSC/510-00:</b> Evaluación Continua y Autoevaluación (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/520-00:</b> Evaluación Independiente (2 normas de control)
	<b>PCI-TSC/530-00:</b> Comunicación Oportuna de los Resultados de las Evaluaciones (2 normas de control)

**NOTA IMPORTANTE:** La guía deberá ser revisada y adecuada a la municipalidad por parte del COCOIN incluyendo sus formularios y anexos.



Anexo%201%

**2. Cronograma Gaant de actividades para implementar el MARCI**



Anexo%202%

**3. Check List de cumplimiento de implementación de los formularios del MARCI y de otros medios de verificación**



Anexo%203%

**4. Guion metodológico para aplicar la autoevaluación de control interno institucional**



Anexo%204%