

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL  
PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN  
DEL SECTOR PÚBLICO”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**JOSE ALEJANDRO CARIAS SANDOVAL  
JOSE ROBERTO CHAVEZ AVELAR  
RODOLFO CESAR FLORES RAMÍREZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA**

Agosto de 2001

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## INDICE

RESUMEN  
INTRODUCCION

### CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA	1
1.1. AUDITORÍA INTERNA	1
1.1.1. DEFINICIÓN	2
1.1.2. AUDITORÍA INTERNA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	2
1.1.3. OBJETIVOS DE AUDITORÍA INTERNA	3
1.1.4. ATRIBUCIONES DE AUDITORÍA INTERNA	3
1.1.5. LA TRANSFORMACION DE LA AUDITORIA INTERNA EN OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA Y SU ELEVACION DE NIVEL.	4
1.2. AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	5
1.3. AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	6
1.3.1. DEFINICIÓN	6
1.3.2. OBJETIVOS	6
1.3.3. ALCANCE	6
1.4. AUDITORÍA OPERACIONAL	7
1.4.1. RELACIÓN CON LA AUDITORÍA INTERNA	8
1.4.2. DEFINICIÓN	8
1.4.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	9
1.4.4. CARACTERÍSTICAS.	10
1.4.5. PRINCIPIOS	10
1.4.5.1. NORMAS RELATIVAS A LA CUALIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR OPERACIONAL.	10
1.4.5.2. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.	10
1.4.5.3. NORMAS OPERACIONALES RELATIVAS AL INFORME.	11
1.4.6. ETAPAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	11
1.4.6.1. ETAPA DE PREINVERSIÓN	11
1.4.6.2. ETAPA DE INVERSIÓN	12
1.4.6.3. ETAPAS DE OPERACIÓN	13
1.4.7. ALCANCE Y SIGNIFICADO DEL CRITERIO	13
1.4.8. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	14
1.4.9. PROCESO DE AUDITORÍA OPERACIONAL	14
1.5. GENERALIDADES DE PROYECTOS	14

1.5.1.	TIPOS DE PROYECTOS	15
1.5.1.1.	PROYECTOS DE EXPANSIÓN.	15
1.5.1.2.	PROYECTOS EN MEJORAS.	15
1.5.1.3.	PROYECTOS DE MANTENIMIENTO.	16
1.5.1.4.	PROYECTOS DE GESTIÓN.	16
1.5.1.5.	PROYECTOS DE INVERSIÓN	16
1.5.2.	ORIGEN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	16
1.5.3.	ETAPAS DE UN PROYECTO	17
1.5.3.1.	ETAPA DE PREINVERSIÓN	17
1.5.3.2.	ETAPA DE INVERSIÓN	18
1.5.3.3.	ETAPAS DE OPERACIÓN	19
1.5.4.	ÁREAS OPERACIONALES DEL MANEJO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	19
1.6.	PAPELES DE TRABAJO	22
1.6.1.	NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	22
1.6.2.	DEFINICIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DEL AUDITOR	22
1.6.3.	FUNCIONES DE LOS PAPELES DE TRABAJO	23
1.6.4.	DETERMINACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO A UTILIZAR	23
1.6.5.	PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	24
1.6.6.	REQUISITOS MÍNIMOS DE CALIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO	24
1.6.7.	CLASIFICACIÓN POR TIPO DE ARCHIVO	25
1.6.7.1.	ARCHIVO PERMANENTE	25
1.6.7.2.	ARCHIVO CORRIENTE	26
1.6.7.3.	ARCHIVO GENERAL	26
1.6.7.4.	ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO	27
1.6.7.5.	ARCHIVO ADMINISTRATIVO	28
1.6.8.	TECNICAS DE PREPARACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORIA INTERNA	29
1.6.8.1.	ASPECTOS GENERALES DE PREPARACIÓN	29
1.6.8.2.	CONCLUSIONES EN LOS PAPELES DE TRABAJO	30
1.6.8.3.	METODOS DE REFERENCIACION	30
1.6.8.4.	MARCAS DE LA AUDITORIA	33
1.6.8.5.	MARCAS DE AUDITORIA MAS COMUNES	33
1.6.8.6.	DEFICIENCIAS MÁS COMUNES EN LA PREPARACION DE PAPELES DE TRABAJO	34
1.6.8.7.	ARCHIVOS DE PAPELES DE TRABAJO	35

1.6.9.	GENERALIDADES	35
1.6.9.1.	EXTENSIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	35
1.6.9.2.	FORMAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	36
1.6.9.3.	TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO	37
1.6.9.4.	CLASIFICACIÓN POR SU USO	37
1.6.10.	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	40
1.6.10.1.1	EFINICIÓN	40
1.6.10.1.2	CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	41
1.6.11.	PROGRAMAS DE AUDITARÍA	41
1.6.11.1.	IMPORTANCIA	41
1.6.11.2.	CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE PROGRAMA	42
1.6.11.3.	ESTRUCTURA	42
1.6.11.4.	APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO	42
1.6.11.5.	COMO PREPARAR EL PROGRAMA DE AUDITARÍA	43
1.6.11.6.	DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITARÍA	43

## **CAPITULO II**

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
2.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1.1	OBJETIVOS GENERALES	45
2.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
2.1.3	DISEÑO METODOLOGICO	46
2.1.4	TIPO DE ESTUDIO	47
2.2	MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.	47
2.2.1	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	47
2.2.2	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	47
2.2.3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	48
2.2.4	PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	48
2.2.5	POBLACION Y MUESTRA	48
2.2.6	ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES ENCONTRADAS	51
2.3.	DIAGNOSTICO.	73

2.3.1	GENERALIDADES	73
2.3.2	AUDITORÍA INTERNA	73
2.3.3	DE LOS MIEMBROS	73
2.3.4	AUDITORÍA DE PROYECTOS	74
2.3.5	AUDITORÍA OPERACIONAL	74
2.3.6	PAPELES DE TRABAJO	75

### **CAPITULO III**

3.	PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	76
3.1.	CASO PRÁCTICO	76
3.1.1.	INFORMACIÓN ACERCA DEL PROYECTO	76
3.1.2.	ANTECEDENTES DEL PROYECTO “ACCESO, GESTIÓN, Y USO RACIONAL DEL AGUA”	77
3.1.2.1.	HISTORIA NATURALEZA Y FINALIDAD DEL PROYECTO	77
3.1.2.2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	78
3.1.2.3.	ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA	79
3.1.2.4.	SUGERENCIAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN	79
3.2.	PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	80
3.2.1.	OBJETIVOS EL ESTUDIO PRELIMINAR	80
3.2.2.	DATOS A RECOPIRAR	80
3.2.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	81
3.2.4.	PROCEDIMIENTOS A APLICAR	82
3.3.	PAPELES DE TRABAJO DEL ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	82
3.3.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA	82
3.3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CUESTIONARIO GENERAL DE INFORMACIÓN	83
3.3.3.	RESUMEN DE ENTREVISTAS EFECTUADAS	85
3.3.4.	EXAMEN DE DOCUMENTOS RELACIONADOS	86
3.3.5.	INVENTARIO DE OBJETIVOS POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROYECTO	87
3.3.6.	INVENTARIO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	88
3.3.7.	INSPECCIÓN DE INSTALACIONES	89

3.3.8.	GIRAS DE CAMPO	90
3.4.	PROGRAMA PARA LA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL	91
3.4.1.	OBJETIVOS DE LA REVISIÓN	91
3.4.2.	FUENTES E INFORMACIÓN A REVISAR	91
3.4.3.	PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR	91
3.5.	PAPELES DE TRABAJO SOBRE LA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL	93
3.5.1.	PROGRAMA DE AUDITARÍA	93
3.5.2.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELACIONADA EN LA PRIMERA FASE	94
3.5.3.	RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO	96
3.5.4.	RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO	97
3.5.5.	REQUISITOS Y LIMITACIONES EN LOS ASPECTOS LEGALES Y OPERACIONALES	99
3.5.6.	ESTUDIO DE LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS Y NORMAS	100
3.5.7.	ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	101
3.6.	REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	102
3.6.1.	OBJETIVOS DE LA REVISIÓN	102
3.6.2.	ASPECTOS A EXAMINAR	102
3.6.3.	LA ESTRUCTURA OPERACIONAL	102
3.6.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	103
3.6.5.	PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR PARA ÁREA OPERACIONAL.	104
3.7.	PROGRAMA PARA LA REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROYECTO	105
3.7.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA INGRESOS – SALDOS BANCARIOS	105
3.8.	PAPELES DE TRABAJO DE LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	107
3.8.1.	RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO	107
3.8.2.	FLUJOGRAMAS DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS	108
3.8.2.1.	FLUJOGRAMA RESUMIDO DEL PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE ANTICIPO Y REAPROVISIONAMIENTO DE FONDOS DEL PRÉSTAMO.	108
3.8.2.2.	FLUJOGRAMA RESUMIDO DEL PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS LOCALES CON FONDOS DEL PRÉSTAMO.	109
3.8.2.3.	FLUJOGRAMA RESUMIDO DEL PROCEDIMIENTO PARA DE COMPRAS LOCALES CON FONDOS DEL PRÉSTAMO.	110
3.8.3.	REVISIÓN DE INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	111
3.4.6.1.	PROCEDIMIENTO 1	111
3.4.6.2.	PROCEDIMIENTO 3	112

3.4.6.3.	PROCEDIMIENTO 4	113
3.4.6.4.	PROCEDIMIENTO 4.1	114
3.4.6.5.	PROCEDIMIENTO 4.2	115
3.4.6.6	.PROCEDIMIENTO 4.3	116
3.4.6.7.	PROCEDIMIENTO 4.4	117
3.4.6.8	.PROCEDIMIENTO 4.5	118
3.4.6.9	PROCEDIMIENTO 6	119
3.4.6.10.	PROCEDIMIENTO 7	120
3.4.6.10.	PROCEDIMIENTO 8	123
3.4.6.11.	CONCLUSIONES	125
3.9.	EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS	126
3.9.1.	OBJETIVOS DEL EXAMEN	126
3.9.2.	ASPECTOS A EXAMINAR	126
3.9.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN	126
3.9.4.	PROCEDIMIENTOS A APLICAR POR ÁREA CRÍTICA OPERACIONAL	126
3.10	POGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS.	128
3.10.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL	128
3.11.	PAPELES DE TRABAJO PARA ÁREAS CRÍTICAS	132
3.11.1.	ANÁLISIS DE COMENTARIOS, HALLAZGOS E INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL ÁREA ORGANIZACIONAL	132
3.11.2.	RESUMEN DE CLÁUSULAS EN DOCUMENTOS NORMATIVOS REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	133
3.11.3.	DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE FINANZAS	134
3.11.4.	VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE TIPO ORGAIZACIONAL OBTENIDA	135
3.11.5.	REPORTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	136
3.11.6.	ANÁLISIS DELA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA DEL PROYECTO, RESPECTO AL ÁREA ORGANIZACIONAL	137
3.11.7.	ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN	138
3.11.8.	ANÁLISIS DE FORMULARIOS	139
3.11.9	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	140
3.12.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	141
3.12.1	OBJETIVOS	141
3.13	PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.	143
3.13.1	INFORMACION INTRODUCTORIA	141

3.13.2.	PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL PARA LA COMUNICACION DE RESULTADOS	143
3.13.2.1	PROGRAMA DE TRABAJO PARA ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DE INFORME	143
3.14.	PAPELES DE TRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DE INFORME	144
3.14.1.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	144
3.15.	FORMATO QUE SE DARÁ A LA PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL	145
3.16.	INFORME DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL	146

## **CAPITULO IV**

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
4.1.	CONCLUSIONES	158
4.1.1.	AUDITORÍA DE PROYECTOS	158
4.1.2.	AUDITORÍA OPERACIONAL	158
4.2.	RECOMENDACIONES	159
4.2.1.	AUDITORÍA DE PROYECTOS	159
4.2.2.	AUDITORÍA OPERACIONAL	159
4.2.3.	PAPELES DE TRABAJO	159

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**



## INTRODUCCION

Toda entidad Estatal necesita un control eficiente de la utilización de los fondos que los organismos nacionales e internacionales proporcionan para la ejecución de proyectos de inversión, para esto han de contar con una eficiente unidad de Auditoría Interna que sea capaz de aplicar auditoría operacional a todas las actividades que el proyecto desarrolla a través de todas sus etapas, para lo cual debe contar con una guía que facilite el diseño y formulación de papeles de trabajo en forma técnica y profesional especialmente para este tipo de auditoría, además.

Estos papeles de trabajo deben sustentar las conclusiones y recomendaciones que se han vertido en el informe de auditoría y cuyos lectores son los entes que facilitan los fondos o entes rectores gubernamentales, los papeles de trabajo son la evidencia comprobatoria y la calidad del trabajo del auditor, además, el auditor podrá dar fe mediante su documentación de respaldo el cumplimiento a la normativa técnica legal existente, referente a registros, valuación y revelación de los eventos relacionados a los proyectos de inversión.

Lo anterior ha dado origen a que la unidad de auditoría interna se involucre en los aspectos operacionales de los proyectos, en el sentido de su control y no se vea aislada en estos hechos. Razón por la cual y debido a que no la unidad de Auditoría Interna no cuenta con una guía para la elaboración de papeles de trabajo de auditoría operacional para proyectos de inversión, que le permita respaldar adecuadamente los informes que dan a conocer el alcance, las conclusiones y recomendaciones; se vuelve necesario que se dote a la unidad de auditoría interna de las herramientas técnicas, formuladas para este caso, a través de una guía para diseñar y formular sus respectivos papeles de trabajo para auditar proyectos de inversión; apegados al desarrollo del proceso de la auditoría operacional y a la realidad de las necesidades del sector público.

El presente trabajo, tiene su origen en la búsqueda de herramientas de apoyo técnico a las Unidades de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, con la finalidad de que puedan afrontar las exigencias empresariales del momento, a continuación se presenta un detalle del contenido del trabajo:

### **Capítulo I**

El marco teórico contiene generalidades sobre el papel que desempeñan las unidades de auditoría interna en el examen de proyectos de inversión en instituciones públicas en los que el gobierno ejecuta una función importante en la creación y evaluación de los mismos; Contempla métodos y criterios compatibles al aparato estatal, adoptando la auditoría gubernamental como herramienta de control; y la Auditoría Interna que para cumplir su objetivo de controlar e informar adecuadamente, respaldando su informe, para lo cual necesita desarrollar auditoría operativa y debe adoptar técnicas que lo lleven a desempeñar en forma profesional sus funciones.

Estos tres elementos constituyen la base teórica del trabajo de investigación desarrollado y los conceptos concernientes al tema en estudio, los cuales serán aplicados en el diseño y formulación de papeles de trabajo para proyectos de inversión que y forman parte y respaldan el producto final del auditor, su informe de auditoría.

### **Capítulo II**

En la metodología utilizada durante la investigación. Se determinan los objetivos en donde se define el área de estudio y los resultados que se espera obtener, así como la puntualización de propósitos específicos considerados ejes problemáticos que en el desarrollo del trabajo tendrán la solución pertinente.

Se presenta un panorama detallado de la Metodología de la investigación utilizada, determinando un diagnóstico sobre la situación de las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones Gubernamentales y la necesidad de contar con papeles de trabajo adecuados, que respalde los informes de auditoría.

La metodología de la investigación define las técnicas, métodos e instrumentos que se han de utilizar en la recolección de información necesaria para sustentar el trabajo. Como la revisión bibliográfica y la indagación de campo para concluir con resultados satisfactorios.

### **En el capítulo III**

Se presenta el desarrollo del trabajo “PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR PÚBLICO”, con el cual se pretende establecer los procedimientos que sean necesarios, y que aplicará la unidad de auditoría interna para el diseño y formulación de los papeles de trabajo; de acuerdo a la información obtenida de los proyectos de inversión desarrolladas en los entes gubernamentales el aporte de esta investigación esta dividida en seis partes, estructurados de la siguiente manera; Papeles de trabajo para: Estudio preliminar del proyecto de inversión, Revisión del marco legal y operacional, Revisión y evaluación interno, Áreas críticas, Organización y redacción del informe, e informe de los resultados de auditoría operacional.

### **Capítulo IV**

Se plantea las principales conclusiones y recomendaciones que se orientaron hacia la auditoría de proyectos, auditoría operacional y papeles de trabajo, según criterio del grupo de trabajo, que merecen destacarse y que su puesta en práctica posibilitaría dotar a las unidades de auditoría interna procedimientos acordes a la Normativa Técnica de Auditoría Gubernamental, del Marco Legal y de los Convenios suscritos con Organismos Internacionales, relacionados a proyectos de inversión para que Auditoría Interna pueda superar en alguna medida las deficiencias detectadas.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA**

La unidad de auditoría interna en cada institución pública verifica, controla, posterior a las operaciones que las demás unidades organizacionales ejecutan, por lo tanto debe realizar su trabajo con libertad, independencia y objetividad, sin restricciones. Los diferentes cambios que se han dispuesto para lograr la eficiencia, eficacia y economía en el ámbito gubernamental, han obligado a las instituciones que conforman el aparato estatal a crear unidades especializadas que velen por el cumplimiento de esos cambios

El Estado necesita un control eficiente de la utilización de los fondos que los organismos nacionales e internacionales proporcionan para la ejecución de proyectos de inversión, para esto han de contar con una guía que facilite a la unidad de Auditoría Interna elaborar papeles de trabajo específicos para la ejecución de auditoría operativa en los proyectos de inversión procurando un adecuado y eficaz control tanto de las operaciones de proyectos como de la auditoría realizada, además, con el desarrollo de papeles de trabajo esta unidad podrá dar cumplimiento a la normativa técnica legal existente, referente a registros, valuación y revelación de los eventos relacionados a los proyectos de inversión en el sector público.

#### **1.1. AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los controles establecidos por la dirección son mantenidos adecuada y efectivamente; si los registros e informes (financieros, contables o de otra naturaleza) reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u otra unidad, y si éstos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable.

### **1.1.1. DEFINICIÓN**

El término "Auditoría" en sí mismo, sugiere una variedad de ideas, por un lado, puede ser circunscrito hacia el chequeo de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos; por otra parte como la revisión y evaluación a fondo de los altos niveles operacionales.

El término "Interna" se aplica para dejar perfectamente claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal. De esta manera, su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos externos u otros terceros que no forman parte directa de la empresa.

### **1.1.2. AUDITORÍA INTERNA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

La auditoría interna es hoy día una profesión que esta ofreciendo muchos puestos de trabajo; desde comienzos de los años setenta la auditoría interna no ha hecho sino expandirse; La auditoría interna emerge como una rama de la contabilidad que utiliza técnicas y procedimientos de auditoría, y cada vez con mayor frecuencia conocimientos de economía, organización y gestión.

Los diferentes cambios que se han dispuesto para lograr la eficiencia, eficacia y economía en el ámbito gubernamental, han obligado a las instituciones que conforman el aparato estatal a crear unidades especializadas que velen por el cumplimiento de esos cambios. Por lo que se vuelve necesario que se dote a la unidad de auditoría interna de las herramientas técnicas, para auditar proyectos de inversión apegados a la nueva realidad. A continuación algunas características importantes de la auditoría interna:

- a. Es una función inscrita en la estructura de la organización.
- b. Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia
- c. Informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, eficiencia y economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización.

### **1.1.3. OBJETIVOS DE AUDITORÍA INTERNA**

Su objetivo primordial es fortalecer los controles internos existentes, surgir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes, basados en el concepto anterior se pueden derivar los siguientes objetivos.

- a. Evaluar permanente e independientemente para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- b. Dar recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes o para implementar nuevos.
- c. Promover la eficiencia de los procedimientos existentes.
- d. Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización.

### **1.1.4. ATRIBUCIONES DE AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría ha progresado hoy en una forma tan fantástica y no debe de verse como simple caso de “revisión de cuentas”, sino como factor de auxilio integral a la administración. Este factor de auxilio integral es lo que primero deben entender los auditores internos para traducirlo en ayuda efectiva. Las funciones básicas de auditoría interna son las siguientes:

- a. Verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y los procedimientos financieros de gestión y de resultados.
- b. Examinar y apreciar la solidez y la suficiencia en la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales y promover un control eficiente a una costo razonable.
- c. Verificar hasta que punto los activos de la organización están seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra toda clase de pérdidas o uso indebido.

- d. Informar por escrito a la gerencia y a cualquier organismo que ejerza inspección, control, y vigilancia sobre la organización, según el caso, en relación con las irregularidades que se presenten en el funcionamiento de la organización. Lo anterior es aplicable especialmente a entidades del sector público.

#### **1.1.5. LA TRANSFORMACION DE LA AUDITORIA INTERNA EN OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA Y SU ELEVACION DE NIVEL.**

A la fecha y seguramente dentro de algunos años, estarán sin definir algunos aspectos acerca de la Auditoría Operacional, puesto que se encuentra íntimamente ligada a la actividad que se conoce actualmente como Auditoría Interna, Auditoría Operacional, Auditoría Administrativa, y Auditoría Operativa. Todas tienen entre sí, el mismo fin, de vigilar el buen control interno y procedimientos de la organización para la cual prestan sus servicios.

*La Auditoría Interna.* Nació junto con la necesidad de certificar y comprobar que las cifras de los reportes internos eran numéricas y físicamente correctas; es por ello que sus primeros beneficios se encontraron en los descubrimientos de fraudes y en el logro de reportes más cercanos a la realidad. Sus principales aplicaciones fueron los arqueos de caja por sorpresa, la confirmación de sumas de reportes importantes, conciliaciones bancarias y realización de conteos físicos de los diferentes inventarios.

*La Auditoría Operacional.* Fue apareciendo con la necesidad de vigilar no solamente las cifras de los diferentes reportes, sino también de los procedimientos que las originaban. Así a la Auditoría Operacional se le ha dado por llamar ‘ Los ojos de la Gerencia’ por la función de revisar el cumplimiento de los procedimientos existentes en la empresa, procurando volverlos efectivo y actualizándolos cada vez mas de acuerdo con las necesidades de la empresa.

*La Auditoría Operacional.* "Consiste en la selección de una actividad sobre la cual se realizará un profundo y cuidadoso estudio, así como una clara apreciación y evaluación de la misma. Es una revisión parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias a través de las recomendaciones con medidas correctivas."

*La Auditoría Administrativa.* La auditoría administrativa es el examen metódico y completo de la estructura organizativa de la empresa, ya sea esta privada o pública, incluyendo los objetivos, estrategias, determinación y división de funciones, fijación de niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad, sistemas y procedimientos, controles y empleo de sus recursos humanos y materiales, con el objeto de evaluar, apreciar su efectividad, y detectar deficiencias e irregularidades para aportar recomendaciones que aporten alternativas de solución y mejorar así su estructura administrativa.

## **1.2. AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

Es la función de vigilancia y control que ejerce el Estado sobre las diferentes empresas que operan en el territorio nacional; y se clasifican atendiendo el objetivo que persigan: Auditoría Impositiva, Auditoría Normativa, Auditoría patrimonial y la Auditoría interna.

*Auditoría Impositiva:* La finalidad de esta auditoría es determinar la exactitud de los impuestos, cuya ejecución es realizada por el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Impuestos Internos.

*Auditoría Normativa:* El objetivo de esta auditoría es vigilar el estricto cumplimiento de las leyes y disposiciones que regulan determinada actividad económica y es ejercida por la Superintendencia del Sistema Financiero y la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles.

*Auditoría Patrimonial:* Es la que se desarrolla principalmente en torno al Presupuesto General del Estado. La ejecución de este tipo de auditoría está a cargo de la Corte de Cuentas de la República.

*Auditoría Interna.* Este tipo de auditoría es practicado por las dependencias gubernamentales, evalúan el funcionamiento de la administración, el logro de las metas de los programas y la eficiencia en la administración de los recursos, estas pueden variar en el alcance y propósito.



### **1.3. AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL**

#### **1.3.1. DEFINICIÓN**

La Auditoría Interna Gubernamental es la actividad independiente de evaluación de una entidad, mediante la revisión de operaciones financieras, que sirvan para la toma de decisiones de la Administración y Dirección.<sup>1</sup>

#### **1.3.2. OBJETIVOS**

El objetivo de la Auditoría Interna Gubernamental es principalmente ayudar a la administración y dirección, para comprobar el correcto control de las operaciones financieras, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de Control Interno y operaciones financieras.<sup>2</sup>

En toda actividad que se realiza en una institución es necesario fijar objetivos y que estos se cumplan para garantizar la correcta aplicación de políticas y procedimientos establecidos. Asimismo, en la Auditoría Interna Gubernamental se persiguen objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Proporcionar ayuda a la dirección para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de Control Interno.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Evaluación del cumplimiento de políticas, procedimientos y regulaciones emitidas por la dirección.
- Verificar, Evaluar y promover controles contables y administrativos.
- Verificar que los recursos presupuestarios asignados, fueron utilizados adecuadamente, y que cumplan los propósitos establecidos.

#### **1.3.3 ALCANCE**

El alcance de la Auditoría Interna Gubernamental considera el examen y evaluación de la eficiencia del sistema de Control Interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lozano Nieva, Jorge, Auditoría Interna. Edición 1986. Editorial ECASA, P. 14.

<sup>2</sup> Pp

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Conoce las Auditorías. Primera Edición. 1993, P. 116.

Sus revisiones estarán orientadas a evaluar la confiabilidad y certeza de la información, que se cumpla con los planes, políticas, leyes, reglamentos y procedimientos de la organización, que los activos estén protegidos, y que se haga uso eficiente de los recursos para el logro de metas y objetivos.

La Auditoría Interna Gubernamental, como una actividad independiente de evaluación en todo tipo de entidades, debe realizarse sobre la base de Normas de Auditoría.

#### **1.4. AUDITORÍA OPERACIONAL**

Es aceptado que el control interno tiene entre sus propósitos el desarrollar y promover la eficiencia operacional en las entidades y ese es precisamente uno de los objetivos básicos de la auditoría operacional.

Siendo la auditoría operacional un área de reciente aplicación en nuestro medio, no está bien definida como la auditoría financiera. La expresión operacional se emplea a menudo como sinónimo de “auditoría administrativa”, “auditoría de actuación”, “auditoría de resultados de proyectos” y “revisión administrativa. Los auditores internos y los del gobierno se involucran con frecuencia en la práctica de la auditoría operacional, aunque pueden realizar también muchas de las funciones de auditoría financiera.<sup>4</sup>

La mayoría de las definiciones propuestas para la auditoría operacional incluyen alguna referencia a la eficiencia, la eficacia, la economía y el comportamiento de una entidad. Los auditores Operacionales plantean preguntas como estas: ¿Se han definido políticas y objetivos específicos? ¿Se están siguiendo las políticas y logrando los objetivos establecidos? ¿Se están obteniendo los resultados esperados?.

##### **1.4.1. RELACIÓN CON LA AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría operacional no es diferente de la interna; es una mera aplicación de la técnicas modernas de auditoría interna a todas las actividades de una empresa, y se caracteriza (en ambas áreas, financiera y operacional) por el enfoque y la orientación de auditoría.

---

<sup>4</sup> Donald H. Taylor, Auditoría, Conceptos y Procedimientos, ediciones orientación sa de cv.,

La auditoría operacional lógicamente evoluciona hacia el auditor por la delegación inicial de la responsabilidad de la protección de los intereses de la empresa. Esto se aproxima a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de operaciones no financieras por parte de los auditores internos. Dado que estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad, se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera, basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección. Este conocimiento puede volverse a utilizar luego en las áreas financieras tradicionales, pudiendo así la dirección general estudiar directamente los controles financieros, sin la necesidad de hacerlo a través de los auditores.

La auditoría operacional se define por estas reglas:

- a. Los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo.
- b. Los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La auditoría operacional es, por lo tanto, una forma a través de la cual los auditores internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados. Para ello se deben adoptar técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

#### **1.4.2. DEFINICIÓN**

Examen objetivo, sistemático y profesional de las áreas operacionales del Proyecto de Inversión, para establecer e incrementar el grado de eficacia, eficiencia y economía en su administración; examinando detalladamente aquellas áreas operacionales consideradas como críticas y exponiendo en un informe sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- a. “Es el examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad para establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía de su planificación, organización, dirección y control interno.”<sup>5</sup>
- b. “Es un medio formal y disciplinado de extender los enfoques tradicionales de auditoría y técnicas de verificación al examen de las políticas, procedimientos y prácticas en las operaciones industriales y gubernamentales. Examina la estructura de la organización, los controles administrativos y la información gerencial e indica a dónde las políticas y controles operativos no están conformes con aquellos que se consideran necesarios para el éxito de la entidad”<sup>6</sup>

#### **1.4.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Los objetivos de la auditoría operacional varían entre las organizaciones; pueden establecerse por el grado de aceptación de la dirección, por el historial, por el entrenamiento y educación de los auditores o por la filosofía fundamental de la organización auditora.

En la misma organización los objetivos pueden cambiar en función de cómo los auditores entiendan y se familiaricen con las operaciones y de cómo desarrollen su competencia técnica para tratar los asuntos operativos tal y como se tratan los financieros. Los objetivos que persigue la auditoría operacional pueden sintetizarse, así:

- a. Establecer o determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía en la áreas operacionales que examine.
- b. Evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas programadas.
- c. Evaluar la efectividad del control en la administración de los recursos.
- d. Identificar las áreas críticas en la organización y funcionamiento del ente.
- e. Formular recomendaciones a efecto de subsanar deficiencias significativas.

---

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de auditoría Operacional “Esquema Básico de Auditoría Operacional.

<sup>6</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de la República del Perú.

#### **1.4.4. CARACTERÍSTICAS.**

La auditoría operacional es el objetivo sistemático y profesional de las áreas operacionales del proyecto de inversión para incrementar el grado de eficacia, eficiencia y economía en su administración; tal concepto refleja las características siguientes:

- a. Es un examen que verifica y evalúa el manejo del proyecto en la aplicación del control y en el logro de los objetivos y metas programadas
- b. Se proyecta hacia el futuro con el fin de mejorar las operaciones del ente examinado.

#### **1.4.5. PRINCIPIOS**

En lo que respecta en la auditoría operacional, no existen normas profesionales oficialmente aprobadas por los organismos que rigen el marco doctrinario de la contaduría pública, no obstante en varios países, ya se han promulgado normas profesionales para regir la Auditoría Operacional en el Sector Público, a iniciativa de sus organismos superiores de control; los cuales se han basado en el espíritu de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Con el mismo criterio se presentan las normas de Auditoría, emitidas por el Comité de Normas de Auditoría de El Salvador y una propuesta de adecuación de las normas para el ejercicio de la Auditoría Operacional.

##### **1.4.5.1. NORMAS RELATIVAS A LA CUALIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR OPERACIONAL.**

- a. La auditoría operacional de proyectos de inversión deber ser realizada por personas legalmente autorizadas e inscritas como auditores, quienes deberán poseer entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores operacionales.
- b. El auditor operacional está obligado a observar y ejercitar cuidado y diligencia profesional en la realización de su examen y en la preparación de su informe.

##### **1.4.5.2. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.**

- a. El auditor operacional debe planificar su trabajo basándose en el conocimiento de la entidad.

- b. Cuando se asignen asistentes, el auditor operacional deberá dirigir, supervisar y revisar cuidadosamente el trabajo efectuado por ellos.

#### **1.4.5.3. NORMAS OPERACIONALES RELATIVAS AL INFORME.**

- a. El informe expresará si las prácticas de gerencia, aplicadas en el manejo de las áreas operacionales examinadas, están de acuerdo con los principios, criterios y prácticas gerenciales generalmente aceptadas en el manejo de proyectos de inversión y si dichas prácticas maximizan la eficacia, eficiencia y economía al perseguir los objetivos.
- b. El informe expresará si los principios, criterios y prácticas generalmente aceptadas en el manejo de proyectos de inversión, han sido observados consistentemente en las áreas operacionales examinadas.

#### **1.4.6. ETAPAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

En cualquier tipo de proyecto sea este simple o complejo, estará sometido a diferentes fases para poder llevarse a cabo. Según el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), las fases para realizar un proyecto se divide principalmente en tres: Etapa de preinversión, Etapa de Inversión y Etapa de Operación

##### **1.4.6.1. ETAPA DE PREINVERSIÓN**

Constituye la primera etapa del ciclo del proyecto o etapa de estudios que a la vez se subdivide en cuatro subprocesos denominados: Identificación preliminar, Identificación, Elaboración de prefactibilidad y Evaluación.

**Identificación preliminar:** En este subproceso se realizan los análisis de los planes globales y de las prioridades de solución de necesidades, depurando las ideas para ubicar el proyecto dentro del marco de planes nacionales, sectoriales o regionales. Es aquí donde se toma la decisión de la realización del proyecto, estudiando la viabilidad de acuerdo a los recursos con los que se cuenta.

*Identificación:* El objetivo de este subproceso es el de realizar una primera prueba de viabilidad de la idea, considerando un número mínimo de elementos que en un análisis inicial, no justifique su rechazo absoluto. Para poder identificar definitivamente el proyecto a realizar, se debe de hacer un análisis de elementos importantes, los cuales son:

- a. Mercado y tamaño
- b. Disponibilidad de insumos
- c. Tecnología
- d. Monto de inversión
- e. Marco institucional y de política

***Elaboración de prefactibilidad:*** Determina la necesidad de realizar un estudio mas detallado de los puntos o elementos que solo han sido tratados superficialmente en la identificación de la idea

***Evaluación:*** El producto del proceso de la evaluación es un documento completo denominado estudio de factibilidad cuyo informe comprenderá detalles referentes a aspectos legales, administrativos, financieros, económicos y sociales que nos servirán a tener bases consistentes que nos permitan definir si el proyecto debe o no ejecutarse.

#### **1.4.6.2. ETAPA DE INVERSIÓN**

Esta etapa está compuesta por tres subprocesos denominados: Planificación de la ejecución y el diseño definitivo, Trámites y contratos del proyecto, ejecución.

- a. ***Planificación de la ejecución y el diseño definitivo:*** involucra la elaboración y puesta en marcha de un diseño administrativo para la ejecución de un proyecto.
- b. ***Trámites y contratos del proyecto:*** Comprende la ejecución de las acciones relativas a los acuerdos finales entre los organismos involucrados, el cumplimiento de las condiciones para el desembolso, los trámites legales, los registros, los nombramientos, etc.

- c. **Ejecución:** Se comienza a concretar todo el proyecto, se ejecutan las obras físicas, se adquiere equipo, se realizan programas de capacitación, etc., los cuales se llevan a cabo simultáneamente con la supervisión.

#### 1.4.6.3. ETAPAS DE OPERACIÓN

Es la última etapa del ciclo del proyecto y se divide en tres subprocesos: Desarrollo, Vida útil del proyecto, evaluación *expost*.

- a. **Desarrollo:** Dentro del ciclo del proyecto, el desarrollo es el subproceso más importante, ya que es donde se comienza a generar un beneficio neto para la institución a la cual pertenece el proyecto y para la sociedad en general; comprende desde el inicio de su funcionamiento hasta que se alcanza la máxima producción prevista según la capacidad instalada.
- b. **Vida útil del proyecto:** Se comienza a considerar cuando se ha logrado alcanzar el desarrollo pleno del proyecto y se están produciendo bienes y/o servicios de una manera constante.
- c. **Evaluación *expost*:** La evaluación *expost*, a parte que nos sirva para evaluar si se alcanzaron los objetivos en el momento de poner a operar el proyecto, nos sirve también como una guía auxiliar para quien administra el proyecto a fin de que se pueda orientar dentro del desarrollo y la vida útil del proyecto. Como producto de la evaluación *expost* se obtiene un cómputo de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, así como también un análisis, las razones, importancia y las sugerencias para las correcciones necesarias de esas desviaciones.

#### 1.4.7. ALCANCE Y SIGNIFICADO DEL CRITERIO

Al inicio del examen, el alcance es tan amplio como la cantidad de operaciones y actividades tenga el ente bajo evaluación; pero luego el auditor operacional, conforme avanza en la aplicación de la metodología, va definiendo y disminuyendo el campo de actuación, pero su concentración la hace en áreas críticas donde la acción de la auditoría puede resultar de mayor



beneficio a la entidad, mediante la formulación de recomendaciones constructivas aplicables a las mismas.

#### **1.4.8. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

En términos generales, la aplicación de la auditoría operacional de proyectos de inversión se orienta a examinar críticamente las operaciones y actividades de todas o algunas áreas operacionales que integran el manejo de los mismos, con la finalidad de cumplir los objetivos siguientes:

- a. Definir los problemas que estuviesen obstaculizando su eficacia, eficiencia y economía
- b. Formular recomendaciones para promover el incremento de tales condiciones en las áreas operacionales examinadas

#### **1.4.9. PROCESO DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

El desarrollo de la Auditoría Operacional puede considerarse como un proceso de cinco fases:

- a. Estudio preliminar
- b. Revisión
- c. Legislación
- d. Objetivos
- e. Políticas
- f. Normas
- g. Revisión y evaluación del control interno
- h. Examen detallado de las áreas críticas
- i. Comunicación de resultados

#### **1.5. GENERALIDADES DE PROYECTOS**

Todos los días utilizamos una multiplicidad de bienes y servicios para vivir, sin embargo, nunca nos detenemos a meditar cuantas ideas y cuantos proyectos se realizaron para tal fin, cumpliendo estos con el objetivo de satisfacer las necesidades del ser humano.

Un proyecto de inversión, se describe como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.<sup>7</sup>

En las instituciones públicas de los países en desarrollo, el Estado ejecuta una función importante en la creación y evaluación de proyectos de inversión. El gobierno central está en condiciones de velar por el crecimiento del país, ya sea en forma de inversión directa con el sector público utilizando sus fondos propios tales como impuestos y aranceles; por medio de la inversión privada; y por medio de los fondos que proporciona la comunidad internacional.

#### **1.5.1. TIPOS DE PROYECTOS**

En realidad existen muchas tipificaciones al respecto y generalmente cada auditor emplea la que más se adecua a sus propósitos. Por ejemplo, una clasificación típica aglutina a los proyectos en función del sector o de la rama de actividad económica en que el proyecto se inserta. Así, se habla de proyectos agrícolas, pecuarios, agropecuarios, agroindustriales, industriales, comerciales, turísticos, de exportación, manufactureros, metal mecánicos, etc.

Otros prefieren clasificarlos en función de la entidad que promueve los proyectos, y así hablan de proyectos gubernamentales, sociales y proyectos privados; para efectos de este estudio, se definen los siguientes:

**1.5.1.1 Proyectos de Expansión.** Este tipo de proyecto como su nombre lo indica, tiene la política de crecimiento de las instituciones, estos desarrollos implican la creación de nuevas líneas de producción, modificación de algunos productos que dependiendo de su expansión puede ser necesario estudiar los aspectos de dimensión incremental, así como también estudios tecnológicos.

**1.5.1.2. Proyectos en Mejoras.** Los proyectos de mejoras tienen como objetivo aumentar los niveles de calidad, lo cual está relacionado tanto con políticas de calidad de las instituciones, como también con la búsqueda de reducción de costos de producción, maximizando la productividad.

---

<sup>7</sup> Baca Urbina, Gabriel "Evaluación de Proyectos" tercera edición MC.Graw Hill Pag

**1.5.1.3 Proyectos de Mantenimiento.** Los proyectos de mantenimiento son todos aquellos proyectos de inversión que persiguen, mantener los niveles de producción y de calidad establecidos.

**1.5.1.4. Proyectos de Gestión.** Aun cuando estos proyectos no se realicen directamente con la actividad de producción de las instituciones, contribuyen a mejorar su eficacia y rentabilidad, puesto que los proyectos de gestión suponen la adquisición, establecimiento y equipamiento adecuado de oficinas.

**1.5.1.5. Proyectos de inversión.** Básicamente un proyecto de inversión tiene tres acepciones. Como documento, como satisfactor de necesidades y como la parte mínima del presupuesto de capital de una organización.

- a. ***Como documento.*** Se refiere a un conjunto de antecedentes relativos a cuatro temas fundamentales: Aspecto de mercado y comercialización; aspectos técnicos; aspectos jurídicos y administrativos, y aspectos económicos, financieros y sociales, necesarios para tomar una decisión de inversión.
- b. ***Como satisfactor de necesidades.*** Esta acepción se refiere a considerar al proyecto como una entidad económica que permite satisfacer una necesidad identificada.
- c. ***Como la parte mínima del presupuesto de capital de una organización.*** En este caso, se refiere, al concepto empleado en la formulación, análisis y evaluación de cada una de las alternativas de inversión que presenta el presupuesto de capital de una firma.

## **1.5.2. ORIGEN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

El origen de los proyectos de inversión es alguno de los siguientes casos o por una combinación de los mismos:

- a. La existencia de una necesidad insatisfecha.
- b. La existencia de un recurso susceptible de explotación.
- c. La existencia de una necesidad política.
- d. La existencia de una necesidad estratégica.

- e. La necesidad de sustituir importaciones.
- f. La posibilidad de competir en el ámbito internacional.
- g. La necesidad de agregar valor a las materias primas.
- h. La necesidad de mantener la utilidad de productos perecederos.
- i. La posibilidad de innovar o mejorar productos a menor costo.
- j. La necesidad de desarrollar al polo de desarrollo.
- k. La necesidad de aseguramiento de calidad de un producto.
- l. La necesidad de responder a cambios en el mercado.

### **1.5.3. ETAPAS DE UN PROYECTO**

En cualquier tipo de proyecto sea este simple o complejo, estará sometido a diferentes fases para poder llevarse a cabo, según el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) las fases para realizar un proyecto se divide principalmente en tres:

#### **1.5.3.1 ETAPA DE PREINVERSIÓN**

Constituye la primera etapa del ciclo del proyecto o etapa de estudios que a la vez se subdivide en cuatro subprocesos:

*Identificación preliminar.* En este subproceso se realizan los análisis de los planes globales y de las prioridades de solución de necesidades, depurando las ideas para ubicar el proyecto el proyecto dentro del marco de planes nacionales, sectoriales o regionales. Es en esta subetapa en donde se debe tomar la decisión de sí la realización del proyecto es viable de acuerdo a los recursos con los cuales se cuenta.

*Identificación.* El objetivo de este subproceso es el de realizar una primera prueba de viabilidad de la idea, considerando un número mínimo de elementos que en un análisis inicial, no justifique su rechazo absoluto.

Para poder identificar definitivamente el proyecto a realizar, se debe de hacer un análisis de elemento importantes, los cuales son:

- a. Mercado y Tamaño
- b. Disponibilidad de Insumos
- c. Tecnología
- d. Monto de la Inversión
- e. Marco Institucional y Política

***Elaboración de prefactibilidad.*** Determina la necesidad de realizar un estudio más detallado de los puntos o elementos que solo han sido tratados superficialmente en la identificación de la idea.

***Evaluación.*** El producto del proceso de la evaluación es un documento completo denominado estudio de Factibilidad cuyo informe comprenderá detalles referentes a aspectos legales, administrativos, financieros, económicos y sociales que nos servirán para tener bases consistentes que nos permitan definir si el proyecto debe no ejecutarse.

#### **1.5.3.2. ETAPA DE INVERSIÓN**

Esta etapa comprende tres clasificaciones denominadas planificación de la ejecución y el diseño definitivo, realización de negociaciones, trámites y contratos del proyecto, ejecución; el detalle se explica a continuación:

- a. *Planificación de la ejecución del proyecto y el diseño definitivo.* Este subproceso involucra la elaboración y puesta en marcha de un diseño administrativo para la ejecución de un proyecto.
- b. *Realización de negociaciones, trámites y contratos del proyecto.* Comprende la ejecución de las acciones relativas a los acuerdos finales entre los organismos involucrados, el cumplimiento de las condiciones para el desembolso, los trámites legales, los registros, los nombramientos, etc.
- c. *Ejecución.* Se comienza a concretar todo el proyecto, se ejecutan las obras físicas, se adquiere el equipo, se realizan programas de capacitación, etc. los cuales se llevan a cabo simultáneamente con la supervisión.

### 1.5.3.3. ETAPAS DE OPERACIÓN

Es la última etapa del ciclo del proyecto y se divide en tres subprocesos: Desarrollo, Vida útil del Proyecto y evaluación Ex post

- a. **Desarrollo.** Dentro del ciclo del proyecto, el desarrollo es el subproceso más importante, ya que es donde se comienza a generar un beneficio neto para la institución a la cual pertenece el proyecto y para la sociedad en general. Este subproceso comprende desde el inicio de su funcionamiento hasta que se alcanza la máxima producción prevista según la capacidad instalada.
- b. **Vida Útil del Proyecto.** El subproyecto "vida útil del proyecto" se comienza a considerar cuándo se ha logrado alcanzar el desarrollo pleno de la idea y se está produciendo bienes o servicios de manera constante.
- c. **Evaluación Ex Post.** La evaluación Ex post, a parte que nos sirve para evaluar si se alcanzaron los objetivos en el momento de poner a operar el proyecto, nos sirve también como una guía auxiliar para quien administra el proyecto a fin de que se pueda orientar dentro del desarrollo y la vida del proyecto. Como producto de la evaluación expost se obtiene un cómputo de las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, así como también un análisis, las razones, importancia y las sugerencias para las correcciones necesarias de esas desviaciones

### 1.5.4. ÁREAS OPERACIONALES DEL MANEJO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

El enfoque operacional se refiere al examen de las principales funciones o conjunto de actividades homogéneas que conforma la labor del manejo de proyectos y que se caracteriza por los productos o servicios que se obtienen a través de ellos.

El manejo de proyectos tiene que atender a la fijación de criterios y estándares para la validación de diseños de los mismos, la organización técnico – administrativa requerida, la programación de actividades asignación de responsabilidades, la provisión efectiva de los recursos y su administración, y la supervisión, información y control operacional de su ejecución. En síntesis, las áreas operacionales del manejo de proyectos, son:

- a. Validación
- b. Organización
- c. Programación
- d. Aprovisionamiento y administración de recursos.
- e. Supervisión, información y control operacional

**Validación.** A efecto de sustentar un Proyecto de Inversión, es necesario realizar estudios y elaborar documentos que respalden la factibilidad y viabilidad del mismo; desde esta etapa de formulación documental hasta que se toma la decisión de ejecutarlo. Se puede definir que VALIDACIÓN es la función que permite verificar la consistencia de los objetivos, estrategias y supuestos básicos del proyecto, con las decisiones estratégicas y operativas definidas y ajustadas a las necesidades de la “Población – Blanco” de las acciones. El resultado de esta función es el proyecto actualizado en términos de las decisiones estratégicas y operativas y de las necesidades de la Población Objetivo”

**Organización.** Esta área comprende el diseño y adecuación continua de la estructura Técnico Administrativa del Proyecto, así como de las normas y procedimientos del funcionamiento que posibiliten la coordinación de esfuerzos y relaciones para el logro de sus objetivos en forma eficiente, económica y eficaz en función de la evolución de su estrategia y medio ambiente. La organización en los proyectos de inversión es importante porque se orienta a lograr coherencia entre la estrategia de los mismos y la estructura organizativa diseñada, junto con las normas y procedimientos para su funcionamiento y los mecanismos operativos de la participación de beneficiarios y otros organismos vinculados al proyecto.

**Programación.** La tarea del manejo de proyectos de inversión, es importante que los individuos y grupos involucrados en el proyecto, en sus diferentes niveles hayan establecido las actividades, tareas, responsabilidades, controles, resultados; así como los requerimientos de recursos estimados como necesarios, para obtener los objetivos previstos.

En un período determinados, es importante definir los requerimientos de actividades que demanda la obtención estratégica de los objetivos de un proyecto mediante la estipulación de procedimientos, asignación de responsabilidades y control de las mismas; es a través de esta

área operacional que los individuos, grupo o unidades participantes en la ejecución del proyecto definen, los procedimientos mediante: la delimitación de actividades, determinación de tiempos y lugares, revisión de recursos y las interrelaciones entre ellos, consignan las responsabilidades que su realización implica y ciertos mecanismos de control a efecto de concretar los objetivos dentro de la estrategia mas adecuada a las circunstancias. El párrafo anterior define ampliamente lo que es el área operacional de la programación en los Proyectos de Inversión.

***Aprovisionamiento y administración de recursos.*** Es la operación que consiste en realizar acciones para obtener desembolsos y reembolsos del financiamiento, asimismo, adquirir bienes, suministros y servicios, sean o no personales, realizando el seguimiento y registro de los mismos, con la finalidad de abastecer al proyecto, con los recursos que a efecto de concretar las metas.

Estructuralmente esta operación es realizada por la proveeduría, por medio de su sección de “Aprovisionamiento”, en lo que respecta a compras y suministros, seguimiento y registro de las mismas, y contratación de servicios personales y por la unidad de finanzas, lo relativo a la captación de fondos mediante la tramitación de desembolsos y reembolsos.

***Supervisión.*** Es la relación existente entre diferentes niveles jerárquicos del proyecto, a efecto de ayudar a cumplir las actividades previstas según nivel y por distinto personal. La vinculación de acciones entre los diferentes niveles de actuación mencionados, define el flujo de la supervisión y el rol del supervisor cuya actitud adoptada en relación con sus subalternos influye sobre el ambiente en que se realizan las labores y sobre la cantidad y calidad de trabajo que se ejecute.

***Información y Control Operacional.*** El sistema de información y control debe indicar si las actividades están siendo cumplidas, según lo programado y si no es así, deberá indicarse la variación y su causa. La información y control comprende la organización de datos e informes de una manera tal que la gerencia del proyecto, luego de analizados le permita actuar mejor para obtener los objetivos consignados y conocer el progreso del mismo.



## **1.6. PAPELES DE TRABAJO**

La obtención de la evidencia comprobatoria y demás información relacionada con el cliente, se plasma en los Papeles de Trabajo; es decir, en ellos se plasma la evidencia suficiente y competente requerida y obtenida por el auditor, la cual le sirve de base para la sustentación de su opinión e informes de las auditorías realizadas.

La declaración sobre Normas de Auditoría No. 41 – SAS 41 – “Papeles de Trabajo” (AICPA), establece que el auditor debe preparar y mantener los papeles de trabajo, cuya forma y contenido deben ser diseñados acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza.

### **1.6.1. NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

El término ‘papeles de trabajo’ es usado para describir a las cédulas de auditoría, análisis y memorandum que son preparadas por el auditor interno durante el curso de una asignación particular de auditoría. En muchos casos también los papeles de trabajo pueden incluir documentos suministrados por el personal de la organización u otras fuentes externas; la característica común de todas estas situaciones es que los mencionados documentos son de alto significado en la descripción de los resultados del trabajo de auditoría, que formalmente retienen referencia subsecuente y que soportan las conclusiones y recomendaciones presentadas.

### **1.6.2. DEFINICIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DEL AUDITOR**

Son los documentos que elabora el Auditor en el desempeño de su trabajo como tal, ya que ellos tienen el desarrollo de todo el trabajo realizado por medio de recopilaciones de datos, cálculos matemáticos y/o estadísticos, análisis de cuentas, etc. Es decir, se le denomina Papeles de Trabajo a cualquier documento capaz de servir de soporte material a informe de auditoría sin formar parte de éste.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Heffes G., Holguín F., Galán Alfonso, Auditoría de los Estados Financieros, Editorial Iberoamerica, Edición 1994.

### **1.6.3. FUNCIONES DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de Trabajo sirven de ayuda en la realización y revisión del trabajo del auditor; la preparación de suficientes papeles facilita la realización de las fases en el proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo constituyen el medio en que se basa el auditor, para realizar sus trabajos; los diversos análisis, extractos y listas, ya sean preparados por el cliente o por el auditor, sirven de base para ejecutar y registrar los pasos que el auditor considera apropiado para esas circunstancias.

Este instrumento de trabajo sirve de ayuda también al auditor para realizar y coordinar todas las fases de la auditoría y constituye un registro de los trabajos realizados y de los pendientes. En resumen los papeles de trabajo sirven como comprobación final al comparar la coordinación de las conclusiones individuales con la conclusión global sobre la propiedad de la opinión incluida en el informe final. A continuación las principales funciones de los papeles de trabajo:

- a. Registro del trabajo efectuado.
- b. Uso durante la auditoría.
- c. Describen situaciones de especial interés
- d. Sirven de soporte de conclusiones y recomendaciones específicas.
- e. Se utilizan como referencia posterior.
- f. Evaluación de los auditores.
- g. Coordinación de auditorías.

### **1.6.4. DETERMINACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO A UTILIZAR**

En función de la experiencia y los objetivos del trabajo a llevarse a cabo, el auditor jefe de equipo conjuntamente con sus ayudantes, procede a diseñar los papeles de trabajo, títulos de las columnas donde se recopilará las evidencias sobre las desviaciones detectadas y que serán la base para elaborar el informe de auditoría con las recomendaciones respectivas.

Estos documentos pueden caer en ciertas categorías principales, mismas que se pueden identificar de la manera siguiente:

- a. Relacionar el apego a los procedimientos de auditoría.
- b. Cuestionarios completos
- c. Descripción de procedimientos de operación
- d. Actividades de revisión
- e. Evaluaciones específicas
- f. Cédulas y análisis relativos a los estados financieros.

#### **1.6.5. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de trabajo de Auditoría constituyen una compilación de toda evidencia suficiente obtenida por el auditor y cumple con los siguientes objetivos fundamentales:

- a. Planificar, coordinar y organizar las distintas fases del trabajo de auditoría.
- b. Facilitar la preparación y presentación del informe de auditoría.
- c. Dejar constancia escrita de los puntos del programa desarrollados por el auditor.
- d. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- e. Constituir un registro histórico permanente de la información contable examinada y los procedimientos de auditoría empleados.
- f. Servir de fuente de información y guía para la elaboración de futuros Papeles de Trabajo.
- g. Ayudar al auditor a asegurarse de la correcta realización del trabajo.
- h. Permitir el control del trabajo realizado mediante la revisión de los Papeles de Trabajo por un tercero competente.

#### **1.6.6. REQUISITOS MÍNIMOS DE CALIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

- a. Los Papeles de Trabajo deben prepararse en forma clara y sencilla, la información que contengan debe ser exacta, los nombres deben estar completamente escritos y la escritura legible.
- b. Los Papeles de Trabajo no deben limitarse a información cuantitativa; también deben incluir notas y explicaciones que describan el trabajo desarrollado, los procedimientos adoptados y las conclusiones respecto a los resultados obtenidos.

- c. Deben prepararse y organizarse en forma tal que faciliten su comprensión de parte de otros profesionales y su pronta localización, evitando que contengan información innecesaria; cumpliendo lo anterior los Papeles de Trabajo pueden considerarse completos si además presentan información significativa, que habiendo sido sometida a los procedimientos de verificación, constituye la evidencia competente y suficiente para formar el informe.
- d. La evidencia del trabajo desarrollado por el Auditor está contenida en los Papeles de Trabajo que soportan el informe, es por eso que cuando se preparan las cédulas hay que mantener el mayor cuidado posible, de manera que las cédulas sean legibles, completas y que se expliquen por sí solas.

#### **1.6.7. CLASIFICACIÓN POR TIPO DE ARCHIVO:**

Los Papeles de Trabajo pueden clasificarse formando tres clases de archivos: Archivo Permanente, Archivo General y Archivo corriente o de los Papeles de Trabajo.

##### **1.6.7.1. ARCHIVO PERMANENTE:**

Contiene toda la información que se prepara para el cliente y se requerirá de toda aquella documentación de la entidad auditada sobre las distintas actividades o hechos y que se ha de conocer y mantener permanentemente; que se relacionan con el examen de sus operaciones, como parte de estos documentos se mencionan los siguientes:

- i. Escritura de constitución
- ii. Organización general de la empresa
- iii. Reglamento interno de trabajo del cliente
- iv. Estados financieros
- v. Extractos de juntas directivas y juntas generales
- vi. Catalogo de cuentas y manual de aplicación
- vii. Manuales de procedimientos y políticas contables
- viii. Contratos de arrendamientos importantes
- ix. Contratos comerciales importantes
- x. Lista de precios

El objetivo principal del archivo permanente es tener disponible la información que se necesita en forma continua, sin tener que copiarla cada año. Esto no significa que sólo en la primera auditoría se obtendrá información para este archivo, sino que en los años subsiguientes deberá agregarse la que se considere utilizable; actualizando de esta manera en forma constante el archivo.

#### **1.6.7.2. ARCHIVO CORRIENTE:**

El archivo corriente o de papeles de trabajo incluye información que sirve de evidencia suficiente y competente para respaldar la opinión del Auditor. Este se divide en dos archivos:

#### **1.6.7.3. ARCHIVO GENERAL:**

El archivo general contiene la información que por su naturaleza se refiere principalmente a la planificación y administración del trabajo de auditoría; asimismo, incluye información que se obtiene de fuentes externas a la entidad y cuyo uso está limitado sólo al año bajo revisión y que además, tiene que prepararse para cada trabajo de auditoría, aunque el contenido no cambie en su forma, pero sí en su fondo.

El archivo corriente o de papeles de trabajo incluye información que sirve de evidencia suficiente y competente para respaldar los informes. Este incluye entre otros la siguiente información:

- Reporte final del Auditores Consultores
- Hojas de trabajo relativas a:
  - Activo
  - Pasivo y Capital Contable
  - Resultados Utilidades Retenidas
  - Flujo de efectivo
  - Resumen de ajustes
  - Resumen de clasificaciones
- Cartas de representación
  - Del cliente
  - De asesores legales

- Memorandum de Planificación
- Control de tiempo invertido
- Estudio y evaluación del control interno
- Programas de auditoría , etc.

#### 1.6.7.4. ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO:

En este archivo se incluyen todas las cédulas preparadas por el auditor como aquellas que proporciona la entidad y que se someten a procedimientos de auditoría para convertirlas en cédulas que documenten el trabajo del auditor. El archivo de Papeles de Trabajo, contiene la información que sustenta el informe del auditor sobre los Estados Financieros examinados; son los que se preparan en el campo de trabajo.

Este incluye cédulas sumarias y de detalle correspondiente a los exámenes efectuados a los estados financieros de acuerdo a la presentación de las partidas en dichos estados o papeles de trabajo relacionados con auditorías operativas o especiales, ejemplo:

<b>ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>
B/G	Sumaria Balance General
P/G	Sumaria Estado de Resultados
C/P	Estado de Cambios en el Patrimonio
F/E	Estado de Flujo de Efectivo
UR	Estado de Utilidades Retenidas
	<b>Activo</b>
A	Caja y Bancos
B	Cuentas y Documentos por Cobrar
C	Inventarios, etc.
	<b>Pasivo</b>
AA	Préstamos por Pagar a Corto Plazo
BB	Cuentas y Documentos por Pagar
CC	Créditos Diferidos, etc.
S	Capital Contable
X	Resultados
	<b>Para Cuentas de Ingresos</b>
10	Ventas
20	Otros Ingresos, etc.

<b>ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>
	<b>Para Cuentas de Costos y Gastos</b>
110	Costo de Ventas
120	Gastos de Venta
C/O	<b>Para Cuentas de Orden</b>

#### **1.6.7.5. ARCHIVO ADMINISTRATIVO**

Este incluye la recopilación de aquella información que sirve de base para realizar las pruebas extensivas o que se utilizan como fuente. Contiene información relacionada con la administración del trabajo de auditoría y cuyo uso está limitado solo al período sujeto a revisión por tanto de carácter transitorio.

Un buen archivo administrativo es de mucha utilidad ya que indica:

- a. El alcance de una planificación cuidadosa realizada para asegurar que se cubran las áreas importantes de la auditoría;
- b. La forma de administrar el tiempo empleado en cada etapa de la auditoría;
- c. Los nombres y cargos de empleados del cliente con quienes contactar, etc.

Como ejemplo del contenido de este archivo se tienen:

- a. Detalle del personal asignado
- b. Fechas críticas de actividades de auditoría
- c. Copia de cierto tipo de correspondencia
- d. Puntos de planificación para futuros trabajos
- e. Relaciones de saldos de cuentas por cobrar
- f. Hojas de presupuesto de tiempo
- g. Hojas de reporte de tiempo
- h. Cartas de abogados
- i. Nombres y cargos de empleados del cliente con quienes contactar
- j. Carta de instrucciones del cliente, etc.

### **1.6.8. TECNICAS DE PREPARACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORIA INTERNA**

Para que una cédula o papel de trabajo de auditoría cumpla con su finalidad, es necesario que contenga una serie de requisitos de información general, los cuales se vienen a constituir como los elementos básicos de éstos. El instituto de contadores públicos (IACP), en su obra manuales de auditoría y contabilidad considera que el formato de los papeles de trabajo de contener para efectos de identificación los siguientes:

- a. Título o encabezado
- b. Iniciales nombres y fechas
- c. Referencia o número de índice
- d. Contenido o cuerpo de la cédula
- e. Marcas o símbolos de auditoría
- f. Conclusiones

#### **1.6.8.1. ASPECTOS GENERALES DE PREPARACIÓN**

Al preparar los Papeles de Trabajo, hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- a. Usar papel rayado y papel multicolumnar de tamaño estándar.
- b. El rayado de las hojas en que se elaboran, debe ser adecuadamente espaciado, de manera que las anotaciones sean legibles y perfectamente separadas. Con eso se consigue que cuando se agregan frases o palabras, éstas no queden sobrepuestas.
- c. Respecto al color del papel es estéticamente usar aquellos colores que no afecten la visión.
- d. Es recomendable que los Papeles de Trabajo sean preparados a lápiz, así de facilita borrar y se evita la destrucción del papel.
- e. Se puede usar tinta para los Papeles de Trabajo, que por su propia naturaleza es conveniente que, sean preparados así; como los arqueos de efectivo y de valores. También pueden prepararse a tinta los Papeles que se insertan en el archivo permanente,



cuyo uso será mayor de un año y que por el manejo constante se exponen al deterioro o ilegibilidad de la información que contienen.

- f. Al prepararse los Papeles, únicamente deben hacerse anotaciones en el anverso, ya que si se utiliza el reverso pueden no tomarse en cuenta las anotaciones que allí se hacen y considerar que la información está incompleta.
- g. Las anotaciones en los Papeles deben incluir solamente información relativa a la cuenta que se está analizando y no a otras que en nada se relacionan con la misma.

#### **1.6.8.2. CONCLUSIONES EN LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo, en cada área examinada, así como en las cédulas sumarias, deben incluir conclusiones que tengan como base el trabajo efectuado. Las mismas deben estar redactadas en forma que indiquen claramente que se comprendió el objetivo de auditoría en esa área; además deben incluir comentarios sobre el efecto en los resultados de operación de situaciones que se observaron durante el examen.

La redacción de una conclusión debe ser considerada en forma cuidadosa, de tal manera que lo expresado en la misma, esté respaldado adecuadamente con el alcance del trabajo y las situaciones encontradas. No se debe repetir los procedimientos detallados que se siguieron en la prueba de auditoría; el estilo del contenido puede variar. Los elementos más comunes en las conclusiones de Auditoría Interna son:

- a. Descripción del trabajo realizado en el que se basa la conclusión.
- b. Comentarios sobre cualquier deficiencia significativa en el sistema de control interno, la forma de como ésta afectó el alcance de auditoría y las conclusiones resultantes.
- c. Las razones principales que respaldan la conclusión.

#### **1.6.8.3. METODOS DE REFERENCIACION**

La referenciación es una técnica que utiliza el auditor en el desarrollo de cualquier examen de auditoría, la cual facilita la localización de cualquier cédula de auditoría, de la información

contenida en los papeles de trabajo, que consiste en la identificación de cada una de las cédulas, en la esquina superior derecha o una combinación de ambos escrita en rojo (lápiz.)

Los métodos empleados en el proceso de referenciación se clasifican dependiendo de la finalidad o propósito de cada referencia, si se utiliza para identificar cada papel de trabajo o para señalar que un papel de trabajo está relacionado con otro; se clasifican en:

**Método directo:** Este se utiliza para identificar de forma individual cada papel de trabajo, ya sea éstos preparados por el auditor, proporcionados por el cliente u obtenidos de otras fuentes.

**Método cruzado:** Es utilizado cuando el auditor desea indicar que un papel de trabajo es explicativo de otro, o que la información que éste contiene se detalla en otro papel de trabajo. Así el auditor cuando quiere indicar que la revisión de un saldo determinado tiene relación con otro saldo indicado en otra cédula, se efectúa el cruce colocando al lado derecho, a la par o abajo del saldo examinado el índice de la cédula recibe el cruce al lado izquierdo, a la par o arriba del saldo con el índice de la cédula donde se examinó dicho saldo.

Los Papeles de Trabajo deben ser referenciados de tal manera que cualquier análisis o cualquier sección de los mismos, pueda ser encontrados con facilidad. Para efectos de tener un marco dentro del cual, debe manejarse la forma de referenciar los Papeles de Trabajo, pueden utilizarse las dos opciones siguientes:

**a. Alfa - numérico**

Generalmente es el más usado y puede tener dos modalidades que son:

- a. Continuidad de Referenciación en las Cédulas
- b. Se inicializa por áreas importantes del Balance tanto del Activo como del Pasivo, así:

Caja y Bancos	A
Almacén	B
Activo Fijo	C
Pasivo Circulante	AA
Pasivo Fijo	BB
Otros Pasivos	CC

Cuentas de Ingresos X

Cuentas de Egresos Z

La forma en que se indexan las cédulas es como sigue:

Caja y Bancos	A	(Sumaria)
	A1	(Cédulas Analíticas)
	A2	(Cédulas de Detalle)

### **Corte de Referenciación en las Cédulas:**

Se ocupan los mismos índices alfabéticos anteriores para las cédulas, con la diferencia que en este caso existe corte numérico, como sigue:

Caja y Bancos	A	(Sumaria)
	A1	(Cédulas Analíticas)
	A1-1	(Cédulas de Detalle)

### **b. Método Árábigo**

Esta forma de indexar no es muy usual, muestra muchas inconveniencias, la estructura de este tipo de indización son:

Activo	1
Pasivo	2
Ingresos	3
Egresos	4

Una forma más pormenorizada es:

#### **i. Para las cuentas de activo:**

Caja y Bancos	1-1	(Sumaria)
Caja Chica	1-1-1	(Cédulas Analíticas)
Arqueo de Caja	1-1-1-1	(Cédulas de Detalle)

**ii. Para las cuentas de pasivo:**

Circulante	2-1	(Sumaria)
Cuentas por Pagar	2-1-1	(Cédulas Analíticas)
Proveedores	2-1-1-1	(Cédulas de Detalle)

Como se puede ver no es estético la presentación de la indización en este método, por lo cual resulta más apropiado el método alfa - numérico.

**1.6.8.4. MARCAS DE LA AUDITORIA**

El auditor habrá de utilizar en el desarrollo de su trabajo marcas de revisión con el propósito de dejar constancia de los procedimientos ejecutados. Las marcas a utilizar deberán ser racionales y uniformes, pero también de comprensión general para los demás auditores de la Unidad.

El propósito de las marcas de auditoría consiste en ahorrar primordialmente el factor tiempo, luego espacio en las cédulas que se preparan al ejecutar los exámenes o pruebas de las diferentes áreas que forman los estados financieros.

El desarrollo del trabajo de auditoría involucra la aplicación de pasos y procedimientos de auditoría que se repiten a menudo con respecto a los datos que figuran en cédulas de trabajo o anexos; por lo que su utilización sugiere:

- a. Que sean explicadas satisfactoriamente y que indiquen en forma clara el trabajo realizado en los papeles de trabajo.
- b. Que se resuman en una “Cédula de Marcas” en donde se indique la explicación de la marca usada, y que deberán ser hechas con color rojo para facilitar la revisión posterior.

**1.6.8.5. MARCAS DE AUDITORIA MÁS COMUNES**

Es importante que cada procedimiento ejecutado, sea entendido por otras personas distintas al Auditor Interno, en razón de ello, es necesario establecer las llamadas marcas a las cuales se les asigna el tipo de análisis que se está efectuando y se referencian a las cifras a las cuales se ha efectuado un trabajo; no es necesario repetir en cada cédula la explicación de las mismas,

éstas pueden resumirse en una Hoja de Trabajo al final de cada acción o hacer referencia de ellas, o hacer una cédula de marcas con significado estándar; dependiendo de como sea más factible en desarrollo del trabajo de auditoría.

Lista de las marcas de auditoría más comunes:

Cantidad Cotejada contra el auxiliar  
Sumado Horizontal  
Sumado Vertical  
Cantidad cotejada contra el mayor  
Documento original con todos los requisitos revisados  
Tomado de los Estados Financieros  
Cheque pagado cotejado en estado de cuenta bancario  
Cálculos efectuados.

#### **1.6.8.6. DEFICIENCIAS MÁS COMUNES EN LA PREPARACION DE PAPELES DE TRABAJO**

A continuación se presenta un detalle de las deficiencias más comunes que se observan en la preparación de los Papeles de Trabajo:

- a. Omitir conclusiones en las cuentas o información examinada.
- b. Aclaración inadecuada de situaciones señaladas.
- c. No incluir información adecuada para fundamentar los hallazgos de auditoría.
- d. Descuido en la obtención de información, como nombres, fechas, cantidades, procedimientos, etc. resultando un trabajo adicional de revisión.
- e. Hacer referencias a conversaciones sostenidas con el personal de la entidad y no sobre la documentación examinada.
- f. Realizar el trabajo de auditoría con los mismos formatos de Papeles de Trabajo utilizados en años anteriores, sin evaluar las modificaciones sustanciales a los mismos.
- g. No conciliar el saldo de las cuentas con los Estados Financieros.
- h. No registrar o no explicar las partidas de ajuste o reclasificaciones.
- i. No indicar la fuente de información cuando fuere necesario.
- j. Referenciación inadecuada.

- k. Preparación inadecuada de la información estadística, referente a cálculos, sumas, etc.
- l. No firmar o fechar las Cédulas
- m. No comprobar los cálculos efectuados por los encargados del área en estudio.
- n. No anotar o anotar incompletos los títulos de las cédulas.
- o. Omitir la explicación de las marcas de auditoría utilizadas.

#### **1.6.8.7. ARCHIVOS DE PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo deben archivarse de tal forma que permitan el fácil acceso a la información contenida en ellos, incluso para los auditores que no están familiarizados con los detalles de una auditoría específica. Generalmente se cumple con este objetivo utilizando sistemas de índices y métodos de archivo.

#### **1.6.9. GENERALIDADES**

Para facilitar el manejo de los archivos de auditoría y para protegerlos adecuadamente se puede usar cartulina de tamaño estándar al principio y al final de cada legajo. En la cartulina que se coloca al principio se debe anotar la identificación del trabajo de Auditoría, que indique por lo menos:

- Nombre de la entidad auditada
- Clase de Archivo
- Fecha de los Estados Financieros
- Cantidad de carpetas o legajos que integran el archivo
- Identificación del Auditor que intervino en el trabajo

#### **1.6.9.1. EXTENSIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Normalmente, los papeles de trabajo de auditoría incluyen lo siguiente:

- a. El memorandum de planeación
- b. Estudio y análisis del Control Interno
- c. Informe del Control Interno
- d. Evaluación del Control Interno
- e. El programa de auditoría

- f. Los análisis de cuentas que explican la composición de los respectivos Balances
- g. Las conciliaciones de los registros correspondientes
- h. Las cartas de confirmación y declaración
- i. Los resúmenes de los documentos de la organización y de otra información pertinente
- j. Los asientos de diario necesarios y las hojas de resúmenes que comprendan el contenido de los otros papeles de trabajo

#### **1.6.9.2. FORMAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La habilidad técnica y la destreza profesional del auditor, se reflejan en los papeles de trabajo que preparan.

Para alcanzar el nivel de un profesional competente, capaz de desarrollar su trabajo dentro de los más altos estándares de ejecución, el auditor debe concederle la importancia requerida a la preparación de papeles de trabajo que rinda la mayor utilidad posible. Ello sólo logra preparándolos completos, y mediante la organización y arreglo de los mismos en una forma que permita su rápida y fácil localización y comprensión por otras personas.

Se considera que los papeles de trabajo reúnen los requisitos mínimos de calidad cuando contienen la siguiente información:

- a. El nombre de la compañía o cliente sujeto a una descripción de la información presentada.
- b. La firma inicial de la persona que lleva a cabo el trabajo correspondiente y las de quienes lleven a cabo el proceso de supervisión en sus diferentes niveles, así como las fechas correspondientes.
- c. La identificación completa de la fuente de información incluyendo el nombre y la jerarquía de los empleados entrevistados, así como la descripción de los registros y la documentación comprobatoria consultados.
- d. Un adecuado sistema de índices dentro del conjunto de papeles de trabajo.

- e. Los métodos de verificación empleados, que contendrán en detalle las notas y explicaciones acerca del trabajo de auditoría llevado a cabo, así como las razones que le asistieron al auditor para aplicar ciertos procedimientos de auditoría y para omitir otros.
- f. La extensión o alcance de los procedimientos de verificación.
- g. Marcas o símbolos estandarizados que identifiquen determinados procedimientos de auditoría de carácter ordinario y recurrente, evitando así continuas explicaciones acerca de los mismos
- h. La conclusión o conclusiones a las que se hubiere llegado.

#### **1.6.9.3. TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO**

Se conocen dos clasificaciones atendiendo a dos puntos de vista:

#### **1.6.9.4 CLASIFICACIÓN POR SU USO:**

- a. ***Papeles de uso Temporal:*** Contienen información útil solamente para determinar período (confirmaciones de saldos, conciliaciones bancarias, etc..)
- b. ***Papeles de uso Permanente:*** Contienen información útil para un período largo de tiempo, generalmente mayor de un año (acta de constitución, catálogos de cuenta, manuales de clasificación, de procedimientos, etc..)
- c. ***Por su contenido:*** De acuerdo a la información que contengan los Papeles de Trabajo, se han clasificado en: Hojas de Trabajo, Cédulas Sumarias, Cédulas de detalle, Cédulas de comprobación; lo anterior es convencional, por cuanto a la diversidad, contenido y diseño de los documentos tratados es enorme, y considerar esta clasificación como definitiva, limitaría grandemente el campo de aplicación de la Auditoría.

Tipos de papeles de trabajo por su forma y uso:

#### **a. *Hoja de trabajo.***

Es una cédula que refleja los saldos de los rubros y cuentas de mayor, a su vez contiene columnas para los ajustes y reclasificaciones llevadas a cabo por el auditor independiente en el



desarrollo de la auditoría. Su función es vincular los estados financieros con los registros contables y con las pruebas efectuadas por el mismo auditor; es útil en cuanto permite ver en un solo documento todos los ajustes hechos a los estados financieros del cliente y con mayor facilidad proporciona explicaciones a éste en el momento que se requieran; sin embargo, es aconsejable y práctico presentar en hojas distintas las cuentas de activo, las de pasivo, las de capital y las cuentas de ingresos y gastos.

***b. Programas de auditoría.***

Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar durante el desarrollo del examen en cada una de las áreas.

***c. Medios para el estudio y evaluación del control interno.***

Comprende todas aquellas herramientas utilizadas (cuestionarios, entrevistas, manuales de procedimientos, etc.) con el propósito de conocer, estudiar y evaluar el control interno vigente en la empresa sujeta a examen, mediante las cuales se observan situaciones que servirán de base para preparar la carta a la gerencia con las debidas sugerencia, que ayuden a mantener un mejor control de las operaciones en las empresas.

***d. Cédulas sumarias.***

Es una cédula principal también conocida como cédula resumen y su objetivo es resumir partidas similares o relacionadas. Por lo tanto es una cédula que refleja las cuentas de mayor según el rubro de agrupación a que corresponden, además, contiene columnas específicas para ajustes y reclasificaciones propuestos por el auditor, su función es clara y es mostrar por separado cada una de las diferentes cuentas de mayor según el catálogo de cuentas o balance general, siendo así que tenemos sumaria de efectivo que generalmente incluye caja y bancos, sumaria de cuentas por cobrar que incluye clientes, intereses, deudores varios y así sucesivamente hasta completar el balance general.

***e. Cédulas descriptivas o de detalles.***

Son cédulas preparadas generalmente por el cliente con la finalidad de describir los saldos de las subcuentas que componen una cuenta de mayor reflejados en la cédula sumaria y su preparación y presentación en los papeles de trabajo, es una cédula de siete columnas.

***f. Cédulas analíticas.***

Este es otro papel de trabajo que respalda el trabajo del auditor y su preparación requiere de una cédula de siete columnas, destacando su función en que facilita los análisis, cálculos, verificaciones, arqueos, conciliaciones de saldos y otros procedimientos de auditoría por medio de los cuales tendrá evidencia que apoyará la opinión del auditor.

***g. Cédulas de ajustes y reclasificaciones.***

Su preparación, por el auditor, se puede dar de dos formas, una de ellas es preparar en una sola cédula o cédulas la reclasificaciones a continuación de los ajustes propuestos por el auditor al final del examen y la otra manera es describir por separado los ajustes al igual que las reclasificaciones. Su presentación en los de trabajo requiere cédulas de siete columnas para presentar aquellos ajustes y operaciones consideradas que deban ser registradas y afecten los resultados de la empresa. Asimismo los asientos de reclasificaciones o clasificaciones inadecuadas de cuentas; llevadas a cabo con el propósitos de que la presentación de los estados financieros sea razonable.

***h. Memorandos o extractos de Actas y otros Documentos.***

En este tipo de papeles de trabajo se plasman las explicaciones y puntos más importantes de actas constitutivas, actas de junta general, de junta directivas, de contratos, de hipotecas, y otros documentos de carácter narrativo o de memorandos; que son un respaldo para el informe.

***i. Cartas de información.***

Estas contienen información requerida por auditoría externa, directamente de personas ajenas o independientes de la empresa sujeta a examen, con quienes mantienen relaciones

comerciales y financieras, por lo tanto, conocen la naturaleza y condiciones de la operación, sobre la cual nos informan de manera válida e íntegra.

***j. Certificaciones extendidas por la entidad examinada,***

Son todas aquellas informaciones proporcionadas por la empresa que se examina en forma escrita sobre demandas, litigios, contingencias y cualquier otro asunto que el Auditor Externo considere de efecto significativo en los estados financieros. Pueden ser obtenidas del abogado, gerencia, administración, empleados y hasta los accionistas o propietarios de la entidad examinada.

***k. Cédulas de notas.***

En estas se describen las observaciones y comentarios relacionados con cada una de las áreas revisadas durante el desarrollo del examen, asimismo las explicaciones dadas en su oportunidad por parte de los encargados de la Administración Contable de la Empresa.

***l. Carta de Salvaguarda.***

Es la que obtiene el Contador Público Independiente del Cliente, en la cual se describen las situaciones consideradas como irregularidades, o que vayan en contra de la ética profesional y sean previamente expuestas a la Gerencia de la empresa en estudio, sin ser acatadas por esta. El objetivo es protegerse de malos entendidos, relativos a su responsabilidad.

#### **1.6.10. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

El auditor recopila la información por varios canales. El cuestionario podría entregarse en un principio al contralor o al jefe de contabilidad. Al finalizar la misma, el auditor comprueba si los procedimientos utilizados son los indicados y rellena el cuestionario personalmente, comprobando si los procedimientos empleados en la realidad se adaptan a las normas de control interno de la institución objeto de la auditoría.

##### **1.6.10.1. DEFINICIÓN**

Un cuestionario de control interno consiste en la serie de instrucciones que deben seguir o responder al auditor. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el

espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta, la pregunta ( que suele ser normalmente "si" "no" "no aplica") se anota al lado de la pregunta.

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señala la existencia de una deficiencia en el sistema. Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas de forma que se pueda identificar el año al que corresponde; esto permitirá al auditor detectar cualquier cambio en el sistema de control interno de la institución.

#### **1.6.10.2. CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El criterio a ser utilizado consiste en revisar las prácticas y procedimientos realmente aplicados en las diferentes áreas, a fin de obtener valiosos datos acerca de:

- a. La manera en que se efectúan realmente las operaciones
- b. Grado de utilidad o necesidad de los pasos en los procedimientos
- c. Adecuación de las transacciones a los objetivos, políticas y normas del ente
- d. Control interno administrativo
- e. Los cuestionarios a utilizar son los siguientes:

#### **1.6.11. PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

Son una guía de procedimientos lógicos y ordenados que ayudan al auditor a cumplir con las metas y objetivos de conformidad a Normas de y Procedimientos de Auditoría lográndose el máximo de eficiencia en el menor tiempo posible.

##### **1.6.11.1. IMPORTANCIA**

Los programas proporcionan un Plan sistemático de cada fase del trabajo a ejecutar lo que permitirá tener un ordenamiento en las diferentes etapas de la misma, lo que ayuda a fijar responsabilidades por cada etapa ya que permite asignar y coordinar las tareas de los auditores.

Un programa a la medida ayudará a evitar la omisión de un procedimiento indispensable ya que en éstos se encuentran inmersas las principales actividades a desarrollar por el auditor,

mostrando el alcance de la auditoría efectuada y que a la vez servirá de guía para futuros exámenes a la misma entidad.

Además, el buen desarrollo de los programas ayudarán a obtener la evidencia necesaria que le permitirá al auditor formular juicios, conclusiones y recomendaciones firmes que servirán de apoyo a la opinión que se emitirá al final de la auditoría.

#### **1.6.11.2. CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE PROGRAMA**

Los programas que se presentan más adelante se adaptan a las características de las instituciones del Gobierno Central, pero a medida que se efectúa la labor de revisión podría existir algunas variantes que requerirán de intensificar la labor de auditoría y efectuar pruebas que por ser casos aislados no se incluyen en los programas estándar y que a criterio del auditor podrán ser incluidos.

Los programas estándar servirán al auditor para efectuar un programa a la medida a cualquiera de las instituciones del Gobierno Central.

#### **1.6.11.3 ESTRUCTURA**

Los programas de auditoría han sido estructurados de una forma estándar por clases generales; considerándose que las instituciones que conforman el Gobierno Central su fin primordial no es lucrativo sino que únicamente de servicio y en algunas instituciones la prestación de servicios genera recursos que son remesados al Fondo General de la Nación; dichos programas indican la clasificación presupuestaria, que son de aplicación legal para todo el gobierno, considerándose que la auditoría efectuada de esa forma permite cumplir con el objetivo principal, como es la de salvaguardar los fondos del erario público y verificar de una manera eficiente que los fondos sean utilizados para los fines establecidos y las asignaciones y desembolsos de fondos a las diferentes instituciones que conforman el Gobierno Central se efectúan por clases generales de gastos.

#### **1.6.11.4. APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO**

Se ha mencionado que la metodología a ser aplicada por la Auditoría Interna para efectuar su examen implica un proceso de evaluaciones de las áreas operativas, pasando de lo general a lo

particular; en el proceso se logra detectar áreas problemáticas, profundizando el examen de ellas con el fin de elaborar las conclusiones pertinentes y formular recomendaciones idóneas a las circunstancias.

#### **1.6.11.5. COMO PREPARAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

La encuesta preliminar terminada proporciona al gerente de auditoría la información necesaria para preparar un programa detallado de auditoría para cada asignación específica. Tales programas contienen los pasos, procedimientos y verificaciones que debe seguir el personal de auditoría.

En algunos casos el programa de auditoría contendrá pasos concretos de procedimientos a los que deberá atenerse rígidamente; en otros casos, solo incluirá lineamientos generales.

Las auditorías financieras suelen imponer que se sigan muy de cerca los procedimientos de programa; los programas de auditoría operativa, por el contrario, suelen ser más flexibles debido a su alcance más amplio, y porque muchos de ellos serán verificaciones hechas por primera vez.

#### **1.6.11.5. DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA**

- a. En general, habrá que seguir muy estrictamente las directrices generales al preparar el programa de auditoría.
- b. Deben describirse los objetivos de la función, en relación tanto con el departamento específico como con los demás sectores vinculados a ella.
- c. Deben incluirse los controles básicos que den seguridad de que las operaciones se inicien, autoricen, y registren correctamente. En el caso de un programa de auditoría del sistema de Cuentas por Pagar, este paso supondrá una explicación de los niveles de aprobación requeridos antes de poder pagarse una factura, así como las comprobaciones y cotejos matemáticos realizados por el departamento como parte del proceso de revisión.

- d. El tercer requisito consiste en un esbozo detallado de actividades específicas por someter a auditoría. En auditoría de compras, entre tales actividades específicas figurarán el proceso de licitación, el de selección de proveedores, la fijación de precios y la política de aprobación de órdenes de compra.
- e. La consideración final consiste en formular una lista específica de pasos procesales que deberá seguir el equipo de auditoría.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La presente metodología que se aplica proporciona los lineamientos básicos que permiten que el profesional de la Contaduría Pública pueda desarrollarse en los nuevos retos de la profesión, aplicados específicamente a lo referente a la formulación y uso de papeles de trabajo.

La investigación se orientó a obtener información documental y de campo con el propósito de lograr un enfoque mucho más amplio para lograr tener una mejor comprensión y evaluación de ésta.

#### **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo, desarrolla el desempeño de las actividades que el auditor realiza en la Auditoría Operacional y es necesario tener presente que la opinión de él, con respecto al examen que practica a las áreas operacionales de una empresas: es la revisión de acuerdo a normas de auditoría generalmente aceptadas aplicables a la Auditoría Operacional. ; según Normas de Auditoría de El Salvador, adecuadas al ejercicio de la Auditoría Operacional.

La revisión de acuerdo a las normas de auditoría Generalmente Aceptadas; una de estas; la 3ª representa la ejecución del trabajo, exige que se obtenga evidencia suficiente, competente como base de opinión del auditor. Esta evidencia obtenida por el auditor debe quedar registrada en los papeles de trabajo. El instituto Americano de Contadores públicos, en el SAS 41 los describe así “Los papeles de trabajo son registros que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo.”

##### **2.1.2 OBJETIVOS GENERALES**

En esta fase de la investigación se ha considerado lo referente a la situación actual de las Unidades de Auditoría Interna que se desempeñan en el sector Público en la evaluación de los Proyectos de Inversión; especialmente a lo que se refiere a papeles de trabajo, su diseño, la formulación de los papeles de trabajo necesarios para la Auditoria Operacional, su uso y



aplicación; la investigación se realizó en las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones del Sector Gubernamental, que desarrollan proyectos, con el fin de cubrir los objetivos siguientes:

- a. Conocer la organización interna de las unidades y sus miembros que la conforman.
- b. Evaluar el conocimiento y aplicación actual de los papeles de trabajo utilizados para soportar sus informes y opiniones.
- c. Determinar la factibilidad de dichas Unidades de Auditoría Interna adopten el uso de papeles de trabajo diseñados específicamente para la revisión de proyectos de inversión. .

### **2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Establecer el grado de desarrollo que se ha dado al sistema de elaboración de papeles de trabajo sobre las diferentes tipos de auditorías desarrolladas por las unidades de auditoría ya mencionadas.
- b. Investigar que conceptos se tienen sobre los diferentes tipos de papeles de trabajo que se desarrollan en las distintas auditorias, especialmente en la auditoría operacional.
- c. Establecer un control secuencial y lógico de los papeles de trabajo necesarios para el desarrollo de la auditoría a proyectos de inversión.
- d. Determinar con precisión la propiedad adecuación de los papeles de trabajo.

### **2.1.5 DISEÑO METODOLOGICO**

El presente trabajo de investigación pretende solucionar los problemas con los que se enfrenta el auditor interno del sector gubernamental en el país, en lo que respecta a lo adecuado del manejo y control de los papeles de trabajo desarrollados durante la realización de la auditoría y que contienen la evidencia de la extensión de los procedimientos de auditoría empleados;

así como el cuidado y diligencia ejercidos, el trabajo pretende proporcionar una Guía que sirva de apoyo al auditor interno del sector gubernamental en la elaboración de papeles de trabajo para proyectos de inversión.

### **2.1.6 TIPO DE ESTUDIO**

A través del análisis cuantitativo se desarrollará el trabajo, utilizando el método científico positivista, que se basa en aplicar técnicas de obtención de información acorde a los objetivos de la investigación.

Para este efecto se procederá a la recopilación de información, por medio de la observación directa, diseño de un cuestionario estructurado, con el propósito de registrar los aspectos relevantes del problema. Y como consecuencia de los resultados se analiza dicha información para determinar una resolución adecuada.

## **2.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **2.2.7 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En el presente trabajo de investigación se analizó relacionando temas de las siguientes áreas: de Proyectos de inversión, Auditoría Interna, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Técnicas de Control Interno, Papeles de trabajo del auditor y Auditoría Operacional, se consultaron revistas, boletines, material de seminarios impartidos sobre aspectos relacionados con el tema de investigación.

Sobre la base de esta fuente de información se pudo ampliar los conocimientos, conceptos y otros aspectos que tienen relación con el tema a desarrollar, a fin de concretizar resultados positivos

### **2.2.8 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

El acceso a la bibliografía especializada proporcionó datos relacionados y precisos al tema investigado. Esto se llevó a cabo consultando textos, libros, y cualquier otra fuente documental vinculada al tema desarrollado, la cual contribuyó a desarrollar la propuesta sobre la Guía de

papeles de trabajo de la auditoría interna para auditorías a proyectos de inversión en el sector público.

### **2.2.9 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Para el presente trabajo se efectuó un estudio de tipo exploratorio a través de entrevistas a los Directores de Auditoría Interna, Gerentes Financieros, Gerentes Administrativos y mandos intermedios, de las Instituciones y Organizaciones gubernamentales dependientes de los diferentes Ministerios que conforman el aparato estatal.

En esta fase se empleó el método de la investigación participativa que consiste en involucrar a las unidades y/o funcionarios y empleados relacionadas con la situación a investigar.

Para lograr el objetivo que se ha trazado fue necesario obtener información a través de consultas, encuestas y entrevistas estructuradas, dirigidas a personal de dirección y de asesoría, a efecto de visualizar mejor la realidad del control de las inversiones que dan origen a los proyectos de inversión..

### **2.2.10 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.**

Los datos recopilados en la investigación de campo, fueron tabulados de acuerdo al orden de preguntas, para facilitar el análisis de las mismas.

El análisis e interpretación de la información recolectada, que comprende aspectos sobre descripciones detalladas, situaciones y conductas observadas y compilación de datos a través de la distribución de frecuencias, promedios y porcentajes.

### **2.2.11 POBLACION Y MUESTRA**

**POBLACIÓN (N):** La población de donde se extrajo la información necesaria para el desarrollo de la investigación fueron las entidades y organismos gubernamentales de la zona metropolitana de San Salvador y Nueva San Salvador conformada por trece ministerios y cuarenta y cuatro Instituciones de carácter Autónomo correspondiente al órgano ejecutivo; por estar incluidas en cada una de éstas, las respectivas unidades de objeto de estudio; y así por mayor facilidad de acceso en la investigación.

**MUESTRA (n):**

De acuerdo al universo establecido, se utilizó una muestra probabilística para una población finita. En tal sentido, la determinación de la muestra se hizo en base al muestreo de atributos empleando la formula siguiente:

**Determinación de “n”**

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1) e^2 + Z^2 p q}$$

**Descripción de las variables:**

n = Tamaño de la Muestra

q = Probabilidad de fracaso.

e = Error Muestral.

Z = Nivel de confianza.

N = Universo o población total.

**Donde:**

N = 13 instituciones

p = 0.95

q = 0.05

e = 0.08

Z = 95% la cual equivale a 1.96 en área bajo la curva normal.

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95)(0.05)13}{(13-1)(0.08)^2 + (1.96)^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{2.372188}{12(0.0064) + (3.8416)(0.0475)}$$

$$n = \frac{2.372188}{0.0768 + 0.0182476}$$

$$n = \frac{2.372188}{0.259276}$$

$$n = 9.14 \approx 10 *$$

\* Se decidió para obtener mejores resultados aproximar el dígito superior aunque no concuerde con la regla de aproximación,

## 2.2.12 ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES ENCONTRADAS

El obtener información a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, se realizará una comparación en forma objetiva de los aspectos concernientes a la propuesta de la investigación y de esa forma discernir aquellas situaciones del área de estudio.

### A. GENERALIDADES

#### Pregunta N° 1.

##### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Indagar sobre la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna

¿Existe organización informal de la Auditoría Interna dentro del proyecto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	10	100%

##### *Análisis:*

En un 70% las unidades de Auditoría Interna cuentan con una estructura organizativa formalmente constituida.

#### Pregunta N° 2.

##### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Dimensionar el tamaño de la unidad

¿A cuánto asciende el total de empleados de la Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Entre 2 y 5 empleados	5	50
b. Entre 6 y 10 empleados	3	30
c. Más de 10 empleados	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

##### *Análisis:*

La mayoría de las unidades de Auditoría Interna son relativamente pequeños ya que su número de miembros oscila entre 2 y 5.

**Pregunta N° 3.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Indagar si el número de miembros es congruente a los objetivos de la unidad.

¿Considera que la cantidad de personas es adecuada en relación con los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna para la fiscalización del proyecto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Las unidades de Auditoría Interna en su mayoría considera inconformidad con su número de miembros para el desarrollo de sus objetivos.

**Pregunta N° 4.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Medir la posibilidad de que objetivos importantes se queden sin cobertura.

¿En que porcentaje considera usted que se cumplen los objetivos de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. 25%	1	10
b. 50%	3	30
c. 75%	4	40
d. 100%	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Es de considerar que en las unidades de Auditoría Interna únicamente un 20% cumple con los objetivos propuestos.

**Pregunta N° 5.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer los elementos que limitan la consecución de los objetivos de la unidad.

¿Cuáles de los siguientes factores considera que impiden el logro de los objetivos de la Unidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Financiero.	1	10
b. Tecnológico.	3	30
c. Humano.	4	40
d. Otros.	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Es de tomar en cuenta que el mayor factor que impide el logro de los objetivos es el recurso humano.

**Pregunta N° 6.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Poner en claro si aparte del cumplimiento de la función de auditoría la Unidad proporciona algún tipo de asesoría.

¿La Unidad de Auditoría Interna, le proporciona algún apoyo a la Gerencia o a las distintas jefaturas que comprenden la organización del proyecto? Para el desarrollo de su gestión administrativa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Las unidades de Auditoría Interna generalmente no proporciona asesoría a funcionarios, existiendo algunas excepciones, únicamente se limitan a su labor de auditoría.



**Pregunta N° 7.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Indagar sobre la formalidad existente, en la comunicación de los resultados de auditoría.

¿Es comunicado a través de informes y de manera oficial, el resultado del trabajo efectuado por la Unidad de Auditoría Interna a los entes interesados e involucrados Internos y externos del proyecto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	90
NO	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Podría mencionarse que es generalizada la comunicación formal a través de informes de auditoría.

**Pregunta N° 8.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer la importancia que la unidad da a las conclusiones y recomendaciones formuladas.

¿Auditoría Interna le da el adecuado seguimiento a las observaciones presentadas en el informe de auditoría?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Es notoria la poca importancia que las unidades de auditoría interna da al seguimiento de los informes.

## **B. AUDITORÍA INTERNA**

### **Pregunta N° 1.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer en que medida es consistente el desarrollo de las funciones de los miembros de la unidad.

¿Existe manual de funciones para la Unidad de Auditoría Interna?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	7	70
NO	3	30
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

En su mayoría las unidades de Auditoría Interna cuentan con un manual de funciones lo que facilita el trabajo por encontrarse bien definidas las actividades de cada miembro.

### **Pregunta N° 2.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Investigar la existencia del proceso de planificación de la auditoría.

¿La Unidad de Auditoría Interna Planifica sus actividades?

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

La mayoría de unidades de Auditoría Interna planifica sus actividades lo que es de beneficio porque ya se tiene un resultado tentativo en cuanto a tiempo.

**Pregunta N° 3.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Averiguar la efectividad que pudiese tener la periodicidad de la planificación del trabajo.

¿Qué período comprende dicho plan?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Semanal.	1	10
b. Quincenal.	0	0
c. Mensual.	1	10
d. Trimestral.	2	20
e. Semestral.	2	20
f. Anual.	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

La mayoría de las unidades de Auditoría Interna su planificación es anual, un 20% lo hace semestral, y otro 20% los realiza trimestralmente; las dos últimas opciones se consideran de mayor beneficio por la duración que pueda tener el proyecto.

**Pregunta N° 4.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer en que medida los conceptos vertidos en los informes de auditoría están debidamente respaldados.

¿Están los informes de auditoría interna respaldados mediante papeles de trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	80
NO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Un 80% de las unidades de Auditoría Interna tiene documentados los conceptos que forman parte del informe.

**Pregunta N° 5.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Determinar la normativa para la planeación y lo adecuado a las revisiones.

¿Basándose en qué Normas efectúa la Planeación del trabajo de Auditoría?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	2	20
b. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna	2	20
c. Normas Técnicas de Control Interno	6	60
d. Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Un 60% de las unidades de Auditoría Interna considera las Normas Técnicas de Control Interno para efectos de la planeación del trabajo de auditoría, mientras el resto considera las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas o los Estándares Profesionales de la Auditoría Interna.

**Pregunta N° 6.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Determinar la normativa para la ejecución y lo adecuado a las revisiones.

¿Que Normas de Auditoría aplica para la ejecución del trabajo de Auditoría?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	2	20
b. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna	3	30
c. Normas Técnicas de Control Interno	4	40
d. Otros	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Un 60% de las unidades de Auditoría Interna considera las Normas Técnicas de Control Interno para efectos de la ejecución del trabajo de auditoría y el resto la mayoría considera los Estándares Profesionales de la Auditoría Interna.

**Pregunta N° 7.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer la orientación de los procedimientos y los resultados a obtener.

¿Dentro de la práctica de Auditoría Interna en el proyecto, qué enfoque dan a los procedimientos de auditoría?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Auditoría de Estados Financieros	3	30
b. Por áreas o Departamentos	4	40
c. Combinación de Ambas	2	20
d. Otros	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

En la práctica de la auditoría, el enfoque de más importancia es por Áreas o Departamentos (40%), el resto en su mayoría realizan auditoría de estados financieros.

### **C. DE LOS MIEMBROS**

#### **Pregunta N° 1.**

##### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer el grado de importancia que da a la capacitación la unidad de auditoría interna.

¿Existe Capacitación para los miembros de la Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	1	10
NO	2	20
Eventualmente	7	70
<b>TOTAL</b>	10	100%

##### ***Análisis:***

Se puede mencionar que no existe capacitación para los miembros de la Unidad de auditoría Interna, ocasionalmente se da cuando es sumamente necesario

#### **Pregunta N° 2.**

##### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer la institucional que pueda tener la actualización y capacitación de los miembros de la unidad.

La Unidad de auditoría Interna ¿Tiene como política capacitar y promocionar a su personal técnico?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100%

##### ***Análisis:***

La capacitación al personal se puede decir que no es institucional , ya que no forma parte de las políticas, sin embargo algunas instituciones promocionan y capacitan a los miembros.

**Pregunta N° 3.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Determinar el grado de actualización y capacitación que los miembros tienen para el desarrollo técnico del proceso de la auditoría.

¿Se encuentra todo el personal de auditoría interna capacitado técnicamente para desarrollar el proceso de la Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	2	20
No Todos	4	40
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Únicamente el 40% esta capacitado totalmente para el desarrollo del proceso de la auditoría

**Pregunta N° 4.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Medir el grado de interés de la unidad por el personal calificado.

¿Ha recibido capacitación durante el tiempo de laborar en la Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Solamente a un 60% de la unidades de Auditoría le interesa mantener capacitados y actualizados a sus miembros.

**Pregunta N° 5.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer las áreas deficientes o que necesitan reforzarse en la unidad.

¿En que áreas capacita a su personal técnico?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Sistemas de Información	1	10
b. El proceso de la Auditoría Interna	3	30
c. Aspectos Legales y Tributarios	2	20
d. Técnicas específicas de auditoría	4	40
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Para las unidades de Auditoría Interna el área de capacitación más importante son las técnicas de auditoría, no dando importancia a los sistemas de información.



## **D. AUDITORÍA DE PROYECTOS**

### **Pregunta N° 1.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer la consistencia en el desarrollo de auditoría de proyectos.

¿Cuenta con un Manual de Auditoría específico para Proyectos de Inversión?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

Un 70% de las unidades de Auditoría Interna carecen de un manual para el desarrollo de auditoría a proyectos de inversión en el sector público.

### **Pregunta N° 2.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Considerar el grado de importancia. Independencia y autoridad en la actuación del auditor interno.

¿Se le proporcionan la información y documentos necesarias al Auditor Interno por parte de las entidades prestatarias, los entes gubernamentales involucrados y todas las jefaturas que integran el proyecto? ; para que la Unidad desarrolle sin obstáculos la Auditoría encomendada.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Todas	8	80
b. Algunas	2	20
c. Ninguna	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

En su mayoría todas las organizaciones involucradas en el proyecto proporcionan al auditor interno la información necesaria para su trabajo, excepto algunas que no cumplen con los requerimientos de información del auditor.

## **E. AUDITORÍA OPERACIONAL**

### **Pregunta N° 1.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer si el proyecto en todas sus etapas o en alguna de ellas ha sido objeto de auditoría operacional por entes independientes.

¿Tiene Ud. conocimiento sobre Auditoría Operacional solicitada a Terceros por parte del proyecto de inversión?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	1	10
NO	9	90
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

Los proyectos no contratan entes independientes para auditorías operacionales, sin embargo circunstancialmente en algunos ya se ha hecho.

### **Pregunta N° 2.**

#### ***Objetivo de la pregunta:***

⇒ Conocer el grado de diversificación que la unidad tiene y si incluye la auditoría operacional.

¿Practica la Unidad de Auditoría Interna, Auditoría Operacional al proyecto de inversión?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### ***Análisis:***

Las unidades de Auditoría Interna no realizan la auditoría operacional, sin embargo algunas de ellas han realizado el proceso, pero incompleto.

### Pregunta N° 3.

#### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Conoce las limitantes que han afectado a la unidad limitándola en no realizar auditoría operacional.

¿Si su respuesta a la pregunta anterior es “No”, ¿Porqué no la desarrolla?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Desconocimiento de Auditoría Operacional	4	40
b. No posee los recursos necesarios	2	20
c. Otros	3	30
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### *Análisis:*

La mayoría de unidades de Auditoría Interna no realiza auditoría operacional por el desconocimiento del proceso de la misma, un 20% respondió que la asignación para la unidad no es suficiente para el desarrollo de este tipo de auditoría en especial.

### Pregunta N° 4.

#### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Establecer si la unidad conoce los estándares y normas de auditoría operacional.

¿Basándose en qué Normas efectúa la Planeación del trabajo de la Auditoría Operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	3	30
b. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna	2	20
c. Normas Técnicas de Control Interno	4	40
d. Normas de Auditoría Operacional	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### *Análisis:*

No se conocen ni se utilizan estándares para la planeación de la auditoría operacional, ya que únicamente el 10% comento planear la auditoría con Normas de Auditoría Operacional.

**Pregunta N° 5.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer el enfoque que se da la unidad a la auditoría operacional.

¿Cómo esta programada la ejecución Auditoría Operacional para proyectos de Inversión?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Por Departamentos	2	20
b. Por Ingresos y Egresos	6	60
c. Por Procedimientos	1	10
d. Por Operaciones	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

La unidades de Auditoría Interna que desarrollan auditoría operacional el 60% enfoca su trabajo a los ingresos y egresos, únicamente el 10% da un enfoque por operaciones.

**Pregunta N° 6.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Saber si son comunicados formalmente los resultados de la auditoría operacional.

¿Qué tipo de informe se elabora sobre la ejecución de la Auditoría Operacional.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Informes intermedios	1	10
b. Finales	4	40
c. Ambos	5	50
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Únicamente el 10% de las unidades que desarrollan auditoría operacional informan parcialmente durante el desarrollo de la auditoría, el resto informa en combinación de informes parciales y finales.

**Pregunta N° 7.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Indagar si la unidad conoce la base filosófica de la auditoría operacional.

¿Considera que al aplicar la Auditoría Operativa obtendría mejores beneficios sobre efectividad, eficacia y economía?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Se considera que por el desconocimiento y la no aplicación de la auditoría operacional un 40% de las unidades responde que no obtendría grandes beneficios en la aplicación de auditoría operacional.

**Pregunta N° 8.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer en quien confía y prefiere la institución para el desarrollo de la auditoría operacional, la auditoría interna o auditores independientes.

¿La Institución contrata los servicios de oficinas de auditores independientes para el desarrollo de Auditorías Operacionales?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Los organismos que desarrollan proyectos confían en que su unidad de Auditoría Interna podría aplicar auditoría operacional.

**Pregunta N° 9.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer el enfoque y criterio que el auditor interno considera necesario para los proyectos de inversión.

¿Que clases de auditorías son más frecuentes que desarrollan en el Proyecto de Inversión?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Auditoría de Estados Financieros	3	30
b. Por áreas o Departamentos	2	20
c. Combinación de Ambas	4	40
d. Otros	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Los auditores internos consideran que el tipo de auditoría necesaria en los proyectos de inversión es la combinación de la auditoría de Estados Financieros con la auditoría departamentalizada.

**Pregunta N° 10.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer el interés e importancia que la dirección del proyecto da a los resultados de la auditoría de proyectos.

¿Cuál es el grado de importancia que da la dirección del proyecto a la fiscalización?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Bastante	2	20
b. Regular	4	40
c. Poco	3	30
d. Nada	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

La dirección del proyecto es regular la importancia que da a la fiscalización de las actividades del proyecto, mientras tanto el 10% de las unidades comenta que no tiene ninguna importancia.

**Pregunta N° 11.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer si existen estándares de trabajo en la ejecución de la auditoría operacional en los proyectos de inversión.

¿Se utilizan programas, procedimientos y Papeles de trabajo estándares para la revisión de las diferentes operaciones del proyecto?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	40
NO	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

En la mayoría de unidades de Auditoría Interna que practica auditoría operacional no se realiza uniformemente, ya que no se usan programas, procedimientos, ni papeles de trabajo estándar.

**Pregunta N° 12.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer si la auditoría operacional esta bien establecida dentro de unidad.

¿En particular se tienen programas, procedimientos a la medida para la Auditoría Operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Las unidades de Auditoría Interna carecen de programas, procedimientos y papeles de trabajo a la medida de acuerdo al tipo de proyecto que se está ejecutando.

**Pregunta N° 13.*****Objetivo de la pregunta:***

⇒ Determinar los elementos del alcance de auditoría y sus posibles resultados.

¿Cuál es el alcance de la revisión del proyecto de inversión con enfoque operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Sobre la base de Metas	4	40
b. Sobre la base de Información	3	30
c. Sobre la base de Reglamentos internos	2	20
d. Las tres alternativas anteriores	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

***Análisis:***

Muchas unidades de Auditoría interna trabajan sobre la base de metas, algunas sobre la base de información recabada, y muy pocas sobre la base de reglamentos; únicamente un 10% considera las tres alternativas



## 7. PAPELES DE TRABAJO

### Pregunta N° 1.

#### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Determinar el grado de soporte que puedan tener los informes de auditoría, así como la comprobación de lo vertido en los informes.

¿Su Unidad en el desarrollo de la Auditoría Operacional, Elabora Papeles de Trabajo?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Formales	3	30
b. Informales	5	50
c. No se formulan	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### *Análisis:*

El grado de soporte que tienen los informes de auditoría operacional es débil debido a que la mayoría de unidades de Auditoría Interna en el desarrollo de papeles de trabajo los elabora informalmente, en otro orden un 20% comenta que no se desarrollan papeles de trabajo.

### Pregunta N° 2

#### *Objetivo de la pregunta:*

⇒ Evaluar el interés que el auditor interno en la formulación técnica de los papeles de trabajo de auditoría operacional a proyectos de inversión.

¿Considera importante la elaboración técnica de los Papeles de Trabajo en la Auditoría Operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	90
NO	1	10
<b>TOTAL</b>	10	100%

#### *Análisis:*

Casi en su totalidad las unidades de Auditoría Interna considera importante la formulación técnica de los papeles de trabajo de la auditoría operacional.

**Pregunta N° 3*****Objetivo de la pregunta:***

⇒ Evaluar el conocimiento de los miembros sobre el manejo de los papeles de trabajo.

¿Cuáles Técnicas de Referenciación utiliza al preparar los Papeles de Trabajo de la Auditoría Operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Alfabético	2	20
b. Numérico	1	10
c. Alfanumérico	5	50
d. Ninguno	2	20
<b>TOTAL</b>	10	100%

***Análisis:***

Las unidades de Auditoría Interna consideran que la Referenciación de los papeles de trabajo de la auditoría operacional es variable sin embargo un 50% comenta que se efectúa en orden alfabético.

**Pregunta N° 4.*****Objetivo de la pregunta:***

⇒ Evaluar la efectividad que puedan tener los formatos estándar en la ejecución de la auditoría operacional.

¿Existen formatos predeterminados para la elaboración de los papeles de trabajo sobre auditoría operacional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	1	10
NO	9	90
<b>TOTAL</b>	10	100%

***Análisis:***

No se utilizan formatos estándar para papeles de trabajo en la auditoría operacional, sin embargo para algún tipo de operación, si se utilizan

**Pregunta N° 5.****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Conocer la fuente de información de los papeles de trabajo

¿Los papeles de trabajo se diseñan y desarrollan sobre la base de la información?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Recabada por la Unidad	6	30
b. Recibida en la Unidad	3	10
c. Una combinación de ambas	1	60
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

La información que se vierte en los papeles de trabajo tiene su origen en la información recabada por la unidad, algunas unidades la fuente de información es la recibida por los diferentes organismos y solo el 10% trabaja solamente con la combinación de ambas.

**Pregunta N° 6****Objetivo de la pregunta:**

⇒ Evaluar la disposición de la unidad para la utilización de papeles de trabajo específicos para auditoría operacional.

¿Cree que un documento que de a conocer los lineamientos para la elaboración de papeles de trabajo sobre auditoría operacional para proyectos de inversión pública sería de utilidad para la unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Análisis:**

Todas las unidades de Auditoría Interna estarían dispuestas a adoptar un documento que sirva de guía para la formulación de papeles de trabajo de auditoría operacional para proyectos de inversión.

## **2.3. DIAGNOSTICO.**

### **2.3.1. GENERALIDADES**

- a. Las unidades de Auditoría Interna para proyectos de inversión pública generalmente cuentan con una estructura organizativa formalmente definida, generalmente son unidades pequeñas y se considera que los objetivos trazados no se logran debido a la inconformidad por el número de miembros; por lo que únicamente un 20% logra los objetivos propuestos.
- b. Las unidades de Auditoría Interna para proyectos de inversión pública generalmente se limitan a su labor propiamente de auditoría, no proporcionan ninguna asesoría a la dirección del proyecto, la comunicación en la unidad y los organismos involucrados en el proyecto es de carácter formal a través de informes; aunque es notoria la poca importancia que se da al seguimiento de las recomendaciones de auditoría.

### **2.3.2. AUDITORÍA INTERNA**

- a. En su mayoría las unidades de Auditoría Interna cuentan con un manual de funciones lo que facilita el trabajo por encontrarse bien definidas las actividades de cada miembro y coadyuva a planificar sus actividades; la planificación generalmente es anual, aunque se realiza semestral o trimestralmente. Los informes son documentados de acuerdo a la información contenida en los mismos.
- b. Las Normas de Control Interno son la base para la planeación y ejecución del trabajo de auditoría, algunas unidades utilizan las NAGA o los Estándares Profesionales de Auditoría Interna y el enfoque que se da es por áreas o departamentos, algunas unidades enfocan la auditoría de estados financieros

### **2.3.3. DE LOS MIEMBROS**

- a. Se puede mencionar que no existe capacitación para los miembros de la Unidad de auditoría Interna, ocasionalmente se da cuando es sumamente necesario, la política de capacitación a los miembros no es institucional; el interés por promover y capacitar a

los miembros de auditoría es muy poco, sin embargo algunos organismos lo hacen generalmente en técnicas de auditoría.

#### **2.3.4. AUDITORÍA DE PROYECTOS**

- a. Las unidades de Auditoría Interna que desarrollan auditoría a proyectos de inversión pública no cuentan con una guía o manual para el desarrollo del proceso de auditoría a este tipo de instituciones.
- b. En su mayoría todas las organizaciones involucradas en el proyecto proporcionan al auditor interno la información necesaria para su trabajo, excepto algunas que no cumplen con los requerimientos de información del auditor.

#### **2.3.5. AUDITORÍA OPERACIONAL**

- a. Los proyectos de inversión no contratan entes independientes para auditorías operacionales, sin embargo circunstancialmente en algunos ya se ha hecho. Las unidades de Auditoría Interna no realizan la auditoría operacional, no obstante algunas de ellas han realizado el proceso, pero incompleto. La unidades de Auditoría Interna no realiza auditoría operacional por el desconocimiento del proceso de la misma, además de que la asignación para la unidad no es suficiente para el desarrollo de este tipo de auditoría en especial.
- b. En las unidades de Auditoría Interna donde se desarrolla la auditoría operacional de forma completa o incompleta para la planeación y ejecución del trabajo, no se utilizan estándares en la planificación, procedimientos, papeles de trabajo; aunque una mínima parte la realizan con Normas de Auditoría Operacional y el enfoque de auditoría es orientado a los ingresos y egresos, una mínima parte lo hace a las operaciones.
- c. Se considera que por el desconocimiento y la no aplicación de la auditoría operacional las unidades de auditoría interna no creen obtener beneficios de este tipo de auditoría en la aplicación de auditoría operacional; aunque los organismos que desarrollan

proyectos confían en que su unidad de Auditoría Interna podría aplicar auditoría operacional. Irónicamente la direccional del proyecto no le da gran importancia

### **2.3.6. PAPELES DE TRABAJO**

- a. El grado de soporte que tienen los informes de auditoría operacional es débil debido a que la mayoría de unidades de Auditoría Interna en el desarrollo de papeles de trabajo los elabora informalmente, en otro orden un 20% comenta que no se desarrollan papeles de trabajo. Casi en su totalidad las unidades de Auditoría Interna consideran importante la formulación técnica de los papeles de trabajo de la auditoría operacional.
- b. Las unidades de Auditoría Interna consideran que la Referenciación de los papeles de trabajo de la auditoría operacional es variable sin embargo un 50% comenta que se efectúa en orden alfabético. No se utilizan formatos estándar para papeles de trabajo en la auditoría operacional, sin embargo para algún tipo de operación, si se utilizan
- c. La información que se vierte en los papeles de trabajo tiene su origen en la información recaba por la unidad, algunas unidades la fuente de información es la recibida por los diferentes organismos y solo el 10% trabaja solamente con la combinación de ambas. Todas las unidades de Auditoría Interna estarían dispuestas a adoptar un documento que sirva de guía para la formulación de papeles de trabajo de auditoría operacional para proyectos de inversión.

## CAPITULO III

### **3. PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR PÚBLICO**

La propuesta que se presenta está sustentada en las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna en lo que se refiere al trabajo de auditoría, y específicamente, se sustenta en las Normas de Auditoría Operacional en lo que respecta al diseño y formulación de papeles de trabajo de auditoría Operacional para proyectos de inversión del sector público; ya que en la actualidad el trabajo del auditor de proyectos de inversión debe regirse por estas normativas. En vista de ello, hay categorías de normativas similares a las utilizadas para el desarrollo del proceso de auditoría tradicional; sin embargo la diferencia sustancial está en la amplitud, alcance y profundidad con que se desarrollan en la Auditoría Operacional con enfoque a los papeles de trabajo.

#### **3.1.CASO PRÁCTICO**

##### **3.1.1. Información acerca del proyecto**

Contiene el conocimiento del proyecto de inversión que requiere el auditor interno para desarrollar la Auditoría Operacional.

Con el desarrollo del presente caso práctico se lleva paso a paso el procedimiento de diseño y formulación de papeles de trabajo de Auditoría Operacional tomando en cuenta las diferentes áreas del proyecto, el tipo de proyecto; así determinar el método a utilizar para realizar el examen. Los puntos a tomar en cuenta para la elaboración de los papeles de trabajo son diferentes y no se puede dar un esquema general para todos los proyectos; sin embargo, pueden tomarse parámetros que de alguna manera sean aplicables a diferentes tipos de proyectos y que las diferencias no son sustanciales, también es importante determinar la frecuencia y las personas con las que se llevará a cabo la auditoría

Para el desarrollo del caso se escogió un proyecto del Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se denominó “Acceso, Gestión, y Uso Racional del Agua”

### **3.1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO “ACCESO, GESTIÓN, Y USO RACIONAL DEL AGUA”**

#### **3.1.2.1. Historia Naturaleza y Finalidad del proyecto**

La mayoría de las comunidades del área rural, presentan altos índices de pobreza, reflejado e carencia de servicios básicos vitales, como agua potable, infraestructura para la evacuación de excretas y otras; a esta situación se suma la falta de conocimientos, de la población, sobre medidas de higiene relacionadas con el uso y manipulación del agua, calidad de la misma, disposición adecuada de las excretas en función de su entorno y su salud y en los casos donde la comunidad cuenta con infraestructura de agua la capacidad de gestión comunitaria en su mayoría es deficiente.

Para abastecerse de agua, las comunidades que no cuentan con sistemas de abastecimiento tienen que pagar a proveedores privados para tenerla, en cantidades limitadas y a alto costo o en su defecto tener que trasladarse grandes distancias hasta un manantial o río, que en la mayoría de los casos representa un alto riesgo para la salud; así como también dedicar gran parte de su tiempo productivo para el acarreo, siendo estas tareas asignadas a niños y mujeres.

En cambio las comunidades que cuentan con infraestructura para abastecimiento presentan grandes deficiencias en su operación, calidad inadecuada, poco o ningún mecanismo de control de calidad del agua etc. La carencia de agua de calidad y en cantidades suficientes, potencia una alta incidencia de enfermedades de origen hídrico.

Tomando como base esta difícil situación se formula el proyecto “Acceso, Gestión, y Uso Racional del Agua”; para la atención de algunas de las comunidades del área rural de los municipios de San Francisco Menéndez, Jujutla, Guaymango, San Pedro Puxtla del departamento de Ahuchapán, los municipios de Mercedes Umaña, Santiago de María Berlín, Alegría San Dionisio, Jiquilisco, Puerto el Triunfo, Usulután, San Francisco Javier, Ozatlán, Tecapán, California del departamento de Usulután y el Municipio de Corinto en el departamento de Morazán.

De los dieciocho municipios a atender se estima que el 86% de los hogares del área rural no cuentan con servicio de agua y con el propósito de apoyar en la ejecución de obras de infraestructura de agua potable acompañado de componentes de organización, generando



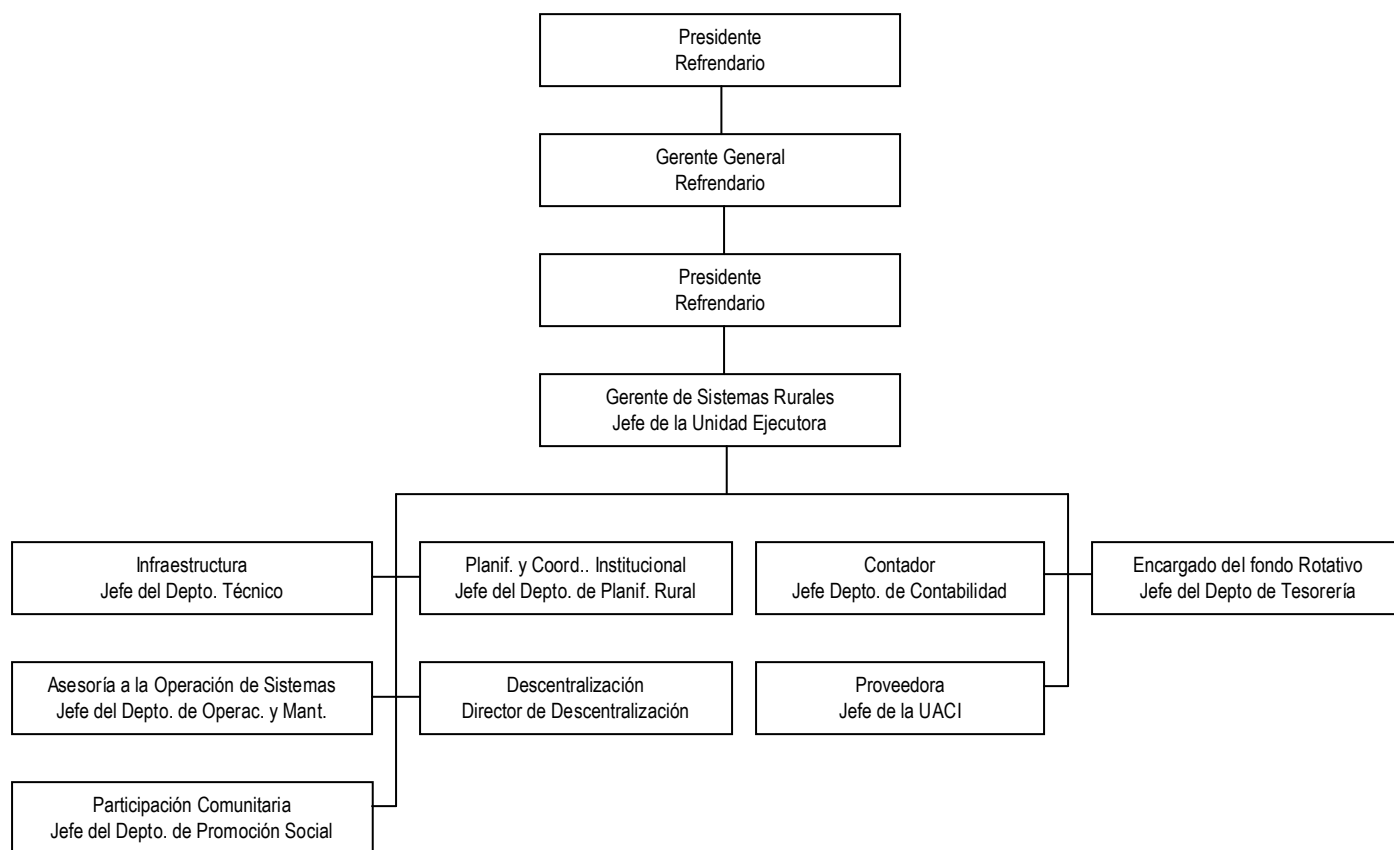
capacidad en la comunidad para que se responsabilice de la gestión total de los nuevos sistemas de agua; una vez concluidos, con la asistencia técnica de la Gerencia de Sistemas Rurales de ANDA y el apoyo del Consorcio Internacional en su calidad de ejecutor de las obras.

La asistencia será acompañada de componentes de capacitación en operación, mantenimientos de sistemas de agua, todos orientados a fortalecer la capacidad de la comunidad y su organización que permita asegurar la gestión de un sistema de agua sostenible y lograr el cumplimiento de los resultados previstos; así como también se pretende mejorar los servicios en calidad, cantidad y continuidad, mejorando así la calidad de vida de los habitantes, en los municipios seleccionados.

#### **3.1.2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Facilitar con agilidad y eficiencia, el acceso a servicios de agua y saneamiento a la población meta, mediante la participación activa de hombres y mujeres en la planificación, construcción, administración y mantenimiento de los sistemas, con apoyo en su sostenibilidad y en su uso adecuado y racional.

### 3.1.2.3. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA



### 3.1.2.4 SUGERENCIAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

A continuación damos algunas indicaciones respecto a la forma de reunir información:

- a. Indíquese la fuente, naturaleza o fundamento de los datos.
- b. Sujétese a una información esencial, a los aspectos generales.
- c. Evítese admitir datos correspondientes a otro estudio anterior, salvo cuando un cambio en los mismos muestre nuevos aspectos.
- d. En el caso de que el costo sea un elemento de importancia ( puede decirse que siempre lo es), consíganse detalles completos.
- e. Obsérvense las irregularidades, incertidumbres, conflictos y posibles desacuerdos con los planes, objetivos y funciones.
- f. Esté alerta a deficiencias en la organización, sistemas, métodos, controles operaciones y personal.

- g. Respalde toda información mediante la observación inmediata, el examen o la comprobación.
- h. Póngase atención a informes, formas y estados inexactos, incompletos, inadecuados o innecesarios.
- i. Determine si se cumplen las políticas y procedimientos, mediante una comprobación del desempeño.
- j. Búsquense métodos para mejoramientos.
- k. Anote áreas y funciones para una mayor eficacia en el desempeño.
- l. Esté alerta a métodos impropios de protección.
- m. Determine si se están desempeñando bien las responsabilidades y obligaciones.
- n. No pase por alto la utilización adecuada de la mano de obra y equipo.
- o. Dé consideración a las fluctuaciones en la producción y cargas de trabajo.
- p. Considérese la utilización final de cada actividad, registro e informe, para determinar su valor o necesidad.
- q. Esté listo a percibir cualquier problema, embotellamiento, trabajo innecesario, deficiente coordinación y otros puntos débiles en las funciones y áreas sometidas a estudio.

### **3.2. PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**

#### **3.2.1. Objetivos del Estudio Preliminar**

Obtener conforme un trabajo diligente, información de tipo general sobre las áreas operacionales del proyecto de inversión, como paso previo al examen de aquellas áreas que lo ameriten

#### **3.2.2. Datos a Recopilar**

Los datos que se obtengan deben servir como elementos de juicio para propiciar la planeación de las tareas futuras del proceso del examen; asimismo, ayuda a proporcionar información de carácter general al equipo de auditoría.

Es conveniente reunirla en forma rápida y actualizar los datos procedentes cuando se trate de Auditorías operacionales posteriores.

Los datos a recopilar se refieren a lo siguiente:

- a. Creación del proyecto
- b. Antecedentes
- c. Propósito
- d. Organización
- e. Recursos disponibles
- f. Variables Financieras de varios meses
- g. Políticas Generales
- h. Métodos y Procedimientos
- i. Problemas Confrontados
- j. Informes de Auditoría Externa

### **3.2.3 Fuentes de Información**

La gerencia del proyecto, los jefes de departamentos, tanto técnicos como administrativos, las oficinas coordinadoras de programas que asesore el Proyecto, la agencia prestataria, etc., pueden proporcionar datos al respecto, así como documentos que pueden contenerlos, estando entre ellos: El convenio de préstamo y sus “estipulaciones estándar de préstamo para el proyecto”, que siempre lo acompaña y forma parte del mismo, así como, la reseña del proyecto; las cartas de implementación y otro tipo de indicaciones que emita la agencia prestataria; los manuales sobre distintos aspectos de los desembolsos y de las erogaciones, elaboradas por ellas; los decretos e instructivos emitidos por el gobierno; los informes técnicos, administrativos y de auditoría interna y externa, estudios diversos y planes de acción formulados por o para el proyecto, etc.; constituyen las fuentes de información que permitirán al auditor operacional captar la información de trabajo suficiente y necesaria.

### 3.2.4. Procedimientos a Aplicar

Hacer énfasis en los métodos de recolección de datos y en tal sentido son importantes los siguientes: Entrevistas con el gerente del proyecto, con los jefes de las áreas operacionales, con los jefes de las operaciones principales y con el auditor externo; solicitar documentos relacionados con las áreas de interés para el auditor operacional; Inspección física de las instalaciones y gira de campo para observar la operatividad de los subproyectos que hubiere; Asimismo, deberán examinarse los distintos documentos recopilados.

### 3.3. PAPELES DE TRABAJO DEL ESTUDIO PRELIMINAR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

#### 3.3.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA ESTUDIO PRELIMINAR		REFERENCIA	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		A	
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR	FECHA
1. Análisis de los resultados del "Cuestionario General de Identificación con el Proyecto" pasado a los funcionarios principales del mismo	A-1	     JAC     	
2. Llevar a efecto entrevistas con:	A-2		
a. El Gerente del Proyecto			
b. Jefes de Área			
c. Jefes de operaciones principales			
d. Jefe de costos			
3. Solicita y examinar rápidamente los documentos mencionados en las "Fuentes de Información"	A-3		
4. Inspeccionar las instalaciones de la oficina ejecutora del Proyecto	A-4		
5. Realizar giras de campo para observar la operatividad de los subproyectos que se implantan.	A-5		
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>REVISADO POR:</b>			

## 3.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CUESTIONARIO GENERAL DE INFORMACIÓN

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA ESTUDIO PRELIMINAR</b>		<b>REFERENCIA A-1-1</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECH A</b>
<p><i>El análisis de los datos obtenidos nos permite el uso siguiente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Esquematizar los aspectos legales del proyecto, así como sus objetivos, antecedentes de la ejecución de subproyectos, lo anterior se observa en la cédula denominada "Diagnóstico del proyecto.</i></li> <li>2. <i>Los documentos solicitados y que no tiene el proyecto fueron:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Los manuales administrativos, que incluyen el manual de organización y el de procedimientos.</i></li> <li>b. <i>Copia del catálogo de cuentas y el manual contable.</i></li> <li>c. <i>Guía del registro de operaciones</i></li> </ol> </li> <li>3. <i>La investigación realizada adicionalmente a la encuesta nos permite describir las actividades de los principales puestos que contiene el organigrama del proyecto, breve descripción de los puestos clave:</i> <p><i>Jefe de la Unidad Ejecutora</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Dirige, supervisa y controla a las Jefaturas del Departamento Técnico y del Departamento Administrativo</i></li> <li>b. <i>Formula los planes de acción del proyecto; en esta actividad le colaboran en forma mínima los jefes de departamento; asimismo la sección financiera le colabora con datos y análisis financieros.</i></li> </ol> <p><i>Jefe del Departamento Técnico</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>En ausencia prolongada del jefe de la unidad ejecutora, generalmente lo sustituye</i></li> <li>b. <i>Dirige, coordina, supervisa y controla a los jefes de los departamentos de Operaciones y mantenimiento, y jefe del Depto. de Promoción Social.</i></li> <li>c. <i>Coordina las acciones para formular estudios de factibilidad del proyecto con el jefe del Depto. de Planificación Rural y el Director de Descentralización</i></li> <li>d. <i>Formula los informes técnicos sobre el avance en la construcción de las obras de abastecimiento de agua.</i></li> </ol> <p><i>Jefe del Depto. Administrativo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Dirige, Coordina, supervisa y controla a los jefes de los departamentos siguientes: Jefe del Departamento de Contabilidad, Jefe del Departamento de Tesorería y Jefe de Proveeduría.</i></li> <li>b. <i>Realiza acciones para agilizar liquidaciones y obtener los desembolsos en forma oportuna.</i></li> <li>c. <i>Formula informes de costos de los subproyectos en construcción y de los construidos.</i></li> <li>d. <i>Formula informes trimestrales sobre el avance financiero del proyecto.</i></li> </ol> </li> <li>4. <i>Los sistemas de operación del objeto del proyecto se centran en los subproyectos y los elementos siguientes:</i> <i>Formulación del estudio de factibilidad de construcción sistemas hídricos</i></li> </ol>	A		


<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA ESTUDIO PRELIMINAR</b>		<b>REFERENCIA A-1-2</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>			<b>FECHA</b>
<p><i>Reconocimiento de propiedades con posibilidad de perforación de pozos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. Levantamiento topográfico</i></li> <li><i>b. Estudio socio económico de la situación</i></li> <li><i>c. Análisis de muestras de aguas residuales</i></li> <li><i>d. Diseño del sistema hídrico</i></li> <li><i>e. Evaluación de los beneficios socio económicos</i></li> <li><i>f. Redacción del documento final</i></li> <li><i>g. Aprobación del estudio de factibilidad</i></li> </ol> <p><i>Construcción del sistema hídrico</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. Perforación de pozos profundos</i></li> <li><i>b. Equipamiento con equipo de bombeo electromecánico</i></li> <li><i>c. Construcción de tanque de distribución</i></li> </ol> <p><i>Asistencia técnica a los usuarios del sistema hídrico</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. En la operación del sistema</i></li> <li><i>b. Administración, comercialización y mantenimiento</i></li> </ol> <p>5. <i>Los sistemas de operación del objeto del proyecto se centran en los subproyecto y elementos siguiente:</i></p> <p><i>El convenio el préstamo obliga a la unidad ejecutora a llevar registros contables patrimoniales el proyecto no cuenta con un sistema contable de este tipo y en el registro de sus operaciones se utiliza la contabilidad fiscal sobre la base de fondos o sea que sus ingresos y activos relacionados son reconocidos cuando se reciben y no al ser devengados y por el lado de los egresos se tiene que los gastos y los costos son reconocidos al ser pagados y no al contraer la obligación.</i></p> <p><i>La práctica fiscal clasifica las erogaciones por clase general del gasto y objeto específico de gasto para cada una de ellas, este sistema, tiene su catálogo de cuentas denominado "Manual de clasificación de egresos" y es práctica de aceptación generalizada para proyectos de inversión gubernamentales; pero existe la obligación de llevar contabilidad patrimonial en virtud del convenio del préstamo.</i></p> <p>6. <i>Se obtuvo copia del plan de acción aprobado por la Subdirección Ejecutiva, Secretaría Técnica de Financiamiento Externo, el cual incluye el presupuesto de egresos, se obtuvo, así mismo el informe de avance de metas con lo cual se elaboró el cuadro de "cumplimiento de metas"</i> <i>Se nos proporcionó la cantidad de personal técnico de operación del programa y las cantidades de Subproyectos construidos, a efecto de poder formular un indicador de eficiencia.</i></p> <p><i>Con relación al movimiento de liquidación de gastos y solicitudes de desembolsos y reembolsos que tuvo la ejecutora en el período del examen se revisó la el reporte preparado por la institución</i></p>		A	

## 3.3.3. RESUMEN DE ENTREVISTAS EFECTUADAS

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>ESTUDIO PRELIMINAR</b>  <b>RESUMEN DE ENTREVISTAS EFECTUADAS</b></p> <p><b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>	<b>REFERENCIA</b> <b>A-2</b>	
	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>
<p>1. Debido a que el Proyecto carece de muchas de las unidades que pueden garantizarle una óptima estructura organizativa, se tuvo que asimilar varias de las Unidades existentes a las áreas operacionales y operaciones principales, en tal sentido se tuvieron entrevistas con los funcionarios siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe de la Unidad Ejecutora</li> <li>▪ Jefe de Depto. Técnico</li> <li>▪ Jefe del Depto. de Planificación Rural</li> <li>▪ Jefe del Depto de Contabilidad</li> <li>▪ Jefe del Depto de Tesorería</li> <li>▪ Jefe de Operaciones y Mantenimiento</li> </ul> <p>2. El objeto de la entrevista de carácter breve, fue el de dar a conocer la finalidad de la Auditoría Operacional a realizar, solicitarles su colaboración para poder efectuar en fecha próxima, un estudio y evaluación del Control Interno, utilizando entre otras técnicas un cuestionario especialmente formulado para sus áreas de competencia; asimismo se les solicitó en carácter de préstamo, aquellos documentos que estuviesen relacionados con el proyecto.</p> <p>3. La información que se obtuvo fue la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El convenio del Préstamo, que incluye la reseña del proyecto, así como las estipulaciones estándar del contrato.</li> <li>▪ Aprobación del Plan de Acción "AID 519-0443 Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua, así como decretos relacionados al proyecto, instructivos, acuerdos ejecutivos.</li> <li>▪ Todas las cartas de implementación emitidas por la entidad prestataria desde el inicio del Proyecto de Inversión a la fecha de nuestro examen.</li> <li>▪ Informes realizados por Auditoría Externa</li> <li>▪ Informes de la sección de Costos</li> </ul> <p>4. Los funcionarios encuestados nos manifestaron que entre los problemas, pueden incluirse algunos "paros", deficiencia en la oportunidad del financiamiento, así como de haber sufrido traslados continuos, todo lo cual ha incidido en disminución de su productividad</p>	A	



## 3.3.4. EXAMEN DE DOCUMENTOS RELACIONADOS

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>ESTUDIO PRELIMINAR</b> <b>EXAMEN DE DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>	<b>REFERENCIA</b> <b>A-3</b>	
	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <u>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</u>		
<p><i>La información que se obtuvo, fue examinada y de aquella considerada valiosa a los fines del examen, se han elaborado los abstractos o resúmenes pertinentes; esto se observa en las cédulas:</i></p> <p><i>A-3.1 Cartas de implementación</i></p> <p><i>A-3.2 Inventario del Marco Normativo del Proyecto</i></p> <p><i>A-3.3 Inventario de Objetivos, Políticas y Normas del Proyecto</i></p> <p><i>A-3-4 Inventario de Sistemas, Métodos y Procedimientos</i></p>	 A	

## 3.3.5. INVENTARIO DE OBJETIVOS POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROYECTO

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA ESTUDIO PRELIMINAR INVENTARIO DE OBJETIVOS POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROYECTO			REFERENCIA <b>A-3-3</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			REF.	HECHO POR
OBJETIVOS	POLÍTICAS	NORMAS		
<p><b>a. Programación</b></p> <p><i>Determina la estrategia operativa del Proyecto de inversión</i></p>	<p><b>a. Programación</b></p> <p><i>Formulación de las políticas de ejecución y las estrategias que aplicará el proyecto en el diseño y construcción de subproyectos</i></p>	<p><b>a. Programación</b></p> <p><i>Acatar las decisiones del despacho en la definición de áreas prioritarias para ejecutar subproyectos</i></p> <p><i>Formular los estudios de factibilidad de subproyectos bajo normas de calidad previamente establecida</i></p>		
<p><b>b. Supervisión, Información Y Control</b></p> <p><i>Ejercer la adecuada supervisión tanto de las labores administrativas como las de carácter técnico;</i></p> <p><i>Formular los informes financieros y de avance físico en forma oportuna y confiable y asimismo ejercer control de lo planificado</i></p>	<p><b>b. Supervisión, Información Y Control</b></p> <p><i>Nombrar un supervisor de entre técnicos, a efecto de aprovechar su experiencia.</i></p> <p><i>Formular mensualmente los informes financieros y de avance</i></p> <p><i>Reprogramar variaciones significativas</i></p>	<p><b>b. Supervisión, Información Y Control</b></p> <p><i>Elaborar reportes de giras de supervisión</i></p> <p><i>Formular los informes en los 5 primeros días del mes siguiente al que se informa</i></p> <p><i>Emitir directamente los informes del proyecto a la agencia prestataria y a las oficinas del GOES</i></p> <p><i>Determinar variaciones entre lo planificado y lo realizado</i></p>		
<p><b>c. Administración De Recursos</b></p> <p><i>Administrar en forma adecuada los bienes y servicios que respectivamente sean propiedad o le sean proporcionados al proyecto</i></p> <p><i>Realizar acciones para la obtención y óptimo aprovechamiento de los recursos asignados al proyecto</i></p>	<p><b>c. Administración De Recursos</b></p> <p><i>Aplicar Auditorías Administrativas en los subproyectos del proyecto.</i></p> <p><i>Integrar un comité de Adjudicación de Compras y servicios</i></p> <p><i>Ser ágiles en la prestación de as documentación par la obtención de recursos</i></p>	<p><b>c. Administración De Recursos</b></p> <p><i>Responsabilizar a la sección de costos para aplicar las auditorías.</i></p> <p><i>Realizar mensualmente las auditorías</i></p> <p><i>Cumplir con los requisitos normativos establecidos al respecto</i></p>		

## 3.3.6. INVENTARIO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA ESTUDIO PRELIMINAR INVENTARIO DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE APLICA DEL PROYECTO			REFERENCIA <b>A-3-4</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			REF.	HECHO POR
SISTEMAS	MÉTODOS	PROCEDIMIENTOS		
<b>a. Proveeduría</b>	<b>a. Proveeduría</b>  -Compras según cuantía del bien	<b>a. Proveeduría</b> -Licitación de bienes y servicios -Reclutamiento, selección y contratación de personal		
<b>b. Información</b>	<b>b. Información</b>  - Formulación de planes de Acción - Elaboración de informes de avance físico y financiero	<b>b. Información</b> - Gestión directa de la gerencia con mínima ayuda de los jefes de departamento - La gerencia consolida los informes parciales de los departamentos de administración y técnico		
<b>c. Liquidación de Gastos Realizados</b>	<b>c. Liquidación de Gastos Realizados</b>  - Utilización de fondo circulante	<b>c. Liquidación de Gastos Realizados</b> - Captación de fondos tanto de préstamo como de Contrapartida - Manejo de Fondos - Formulación de desembolsos, anticipos y reembolsos		
<b>d. Construcción y supervisión de obras</b>	<b>d. Construcción y supervisión de obras</b> Formulación de estudios socioeconómicos Elaborar estudios de factibilidad de subproyectos Programas de trabajo Trabajo de subproyectos en época de vacaciones Desarrollo de la promoción y coordinación de asistencia técnica	<b>d. Construcción y supervisión de obras</b> - Encuesta en comunidades - Trabajo en equipo - Formulación eventual - Supervisión eventual por el encargado del subproyecto - Búsqueda de la participación del usuario campesino		
<b>e. Mantenimiento del equipo</b>	<b>e. Mantenimiento del equipo</b>	<b>e. Mantenimiento del equipo</b> Los motoristas y técnicos del proyecto que utilicen el equipo automotriz deben reportar las fallas que detecten		

## 3.3.7. INSPECCIÓN DE INSTALACIONES

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>ESTUDIO PRELIMINAR</b>  <b>INSPECCIÓN DE INSTALACIONES</b></p>	REFERENCIA <b>A-4</b>	
	REF.	HECH O POR
<p>PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p> <p><i>Se efectuó la inspección física de las instalaciones y se pudo constatar que:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Es insuficiente el espacio físico del local donde han instalado la oficina del proyecto, tanto en lo referente a su mobiliario y equipo como a sus unidades de transporte, esto se debe a que el proyecto fue segregado de ANDA.</i></li> <li>2. <i>Son deficientes las condiciones ambientales en que laboran los funcionarios y empleados del proyecto, concretamente a la poca iluminación, excesivo calor, lo cual se agrega al hacinamiento del mobiliario y equipo y los estrechos espacios intercirculars</i></li> <li>3. <i>Un aspecto resultante es que parte de los recursos asignados al proyecto se han venido utilizando para satisfacer las necesidades propias de ANDA.</i></li> <li>4. <i>Otro aspecto importante es que las bodegas de materiales están ubicada en San Martín, lo cual conlleva problemas de burocracia y transporte en la agilización de requerimiento de materiales.</i></li> </ol>	<p>—</p> <p> </p> <p>A</p> <p> </p> <p>—</p>	

## 3.3.8.GIRAS DE CAMPO

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>ESTUDIO PRELIMINAR</b> <b>GIRAS DE CAMPO</b>		<b>REFERENCIA</b> <b>A-5</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		<b>REF.</b>	<b>HECH O POR</b>
<p><i>Durante nuestra visita se pudo observar lo siguiente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>A efecto de observar la operatividad de los subproyectos de obras de estudios, construcciones, ampliaciones y mejoras de Sistemas de Acueductos y alcantarillados, se realizaron giras de campo a las comunidades del área rural de los municipios de San Francisco Menéndez, Jujutla, Guaymango, San Pedro Puxtla del departamento de Ahuachapán; los municipios de Mercedes Umaña, Santiago de María, Berlín, Alegría, San Dionisio y Jiquilisco; en donde se están desarrollando las obras de construcción de Sistemas Hídricos.</i></li> <li>2. <i>Las comunidades de los departamentos mencionados están conformadas por 36000 beneficiarios.</i></li> <li>3. <i>Durante nuestra visita se pudo observar lo siguiente:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Se había construido el acueducto principal que tiene 1.754 mts. Con una sección rectangular revestida y de 742 mts. De longitud, y otra sección trapezoidal sin revestir, de 1.012 mts., este acueducto es el que suministra agua a los acueductos secundarios que lo entregan a las parcelas.</i></li> <li>b. <i>Desde el punto de vista organizacional, es importante consignar que las acciones orientadas a lograr la participación de beneficiarios de los subproyectos, han tenido éxito, ya que se ha comenzado a suministrar agua en forma tecnificada, resultado de un proceso educativo.</i></li> <li>c. <i>Las prácticas mencionadas en que se da en forma efectiva la participación campesina para aprender el uso de las obras de infraestructura para distribución de los recursos hídricos.</i></li> <li>d. <i>ANDA ha aprovechado un canal de conducción en mal estado y lo ha reparado en varios tramos.</i></li> <li>e. <i>De lo anterior se concluye que será necesario profundizar el examen de este proyecto efectuando previamente análisis de su "Estudio de Factibilidad" y contrastándolo con lo realizado mediante otra visita de seguimiento y control, procurando detectar variaciones y causas, asimismo, deberán obtenerse los costos estimados y aprobados para confrontarlos con los erogados realmente.</i></li> </ol> </li> </ol>		A	

### **3.4. PROGRAMA PARA LA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL**

#### **3.4.1. Objetivos de la Revisión**

Estudiar el conjunto de normas de tipo legal que guían la actuación del proyecto, determinando los requisitos y restricciones legales que le fueren aplicables y asimismo, permitir una comprensión razonable de la misión, naturaleza y ámbito de acción del mismo, mediante el conocimiento de las categorías de su planificación y ejecución.

Los objetivos, políticas y normas conformarían las de planificación y los sistemas, métodos y procedimientos las categorías de ejecución.

#### **3.4.2. Fuentes e Información a Revisar**

La información a revisar se contrae a las normas legales que regulan al proyecto, así como a los objetivos, políticas, normas, sistemas, métodos, prácticas y procedimientos que conforman su marco administrativo y operacional.

La fuente de esta información se encuentra en documentación básica referente a estos aspectos que fue obtenida en la primera fase; así como los datos obtenidos de cada una de las áreas operacionales del proyecto. La documentación más relacionada con los objetivos de esta fase, se refiere a:

- i. El convenio del préstamo, leyes de presupuestos ordinarios y extraordinarios, los instructivos emitidos por el gobierno; los manuales, guías, cartas de implementación y otros mecanismos que utilizan las agencias prestatarias para regular la actuación de los proyectos, etc.
- ii. Los manuales administrativos, los planes de acción, estudios justificativos especiales, informes de evaluaciones, reportes trimestrales de avance físico y financiero, etc.

#### **3.4.3. Procedimientos a Utilizar**

Los procedimientos lógicamente se contraen a: Efectuar un estudio analítico de la información básica relacionada; formular resúmenes especiales de cartas de implementación y de otros documentos normativos, así como los objetivos políticas y normas para cada área operacional; observación de sistemas, métodos y procedimientos e indagación de cualquier aspecto

significativo, comparación de aspectos sujetos a observación con su aplicación en proyectos similares; resumen de requisitos y limitaciones, el cual puede ser producto de los resúmenes elaborados.

### 3.5. PAPELES DE TRABAJO SOBRE LA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL

#### 3.5.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>REFERENCIA</b> <b>B</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR	FECHA
1. <i>Efectuar un estudio analítico de la información básica relacionada y obtenida en la primera fase.</i>	<b>B-1</b>		
2. <i>Formular resúmenes especiales del Convenio del Préstamo, de las cartas de implementación y de otros documentos normativos</i>	<b>B-2</b>		
	<b>B-3</b>		
3. <i>Elaborar resúmenes de los principales objetivos, políticas y normas convencionales.</i>	<b>B-4</b>		
4. <i>Realizar entrevistas estructuradas con funcionarios clave en áreas operacionales, financieras y contables para determinar consistencia en la aplicación políticas y normas.</i>	<b>B-5</b>		
5. <i>Elaborar resumen de los requisitos y limitaciones consignados en los abstractos formulados</i>	<b>B-6</b>		
6. <i>Observar la aplicación de sistemas métodos y procedimientos.</i>	<b>B-7</b>		
7. <i>Formular un reporte de estas categorías</i>	<b>B-8</b>		
8. <i>Elaborar un reporte sobre los resultados de la aplicación de Procedimientos de Auditoría.</i>	<b>B-9</b>		
9. <i>Formular resumen de los hallazgos</i>	<b>B-10</b>		
10. <i>Agregar al programa de trabajo otros procedimientos específicos que se consideren necesarios acuerdo con las circunstancias y nueva información obtenida.</i>			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>REVISADO POR:</b>			



## 3.5.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELACIONADA EN LA PRIMERA FASE

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b> <b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELACIONADA EN LA PRIMERA FASE</b>		REFERENCIA																																	
		REF.	HECHO POR																																
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>																																			
<b>PROCEDIMIENTO</b>																																			
<b>Información obtenida y relacionada con el marco normativo y operacional</b>  <b>A. En la primera fase se obtuvo la información siguiente</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El convenio del Préstamo AID – 519 – 0443 Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua, para mejorar la calidad de los recursos hídricos de los sistemas distribución de agua y solucionar problemas generados por la falta de la misma.</li> <li>b. Insumos requeridos para la ejecución del Proyecto</li> </ol> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Descripción</th> <th style="text-align: right;">Efectivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b><u>Adquisiciones de bienes y servicios</u></b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Bienes de uso y consumo</b></td> </tr> <tr> <td>Productos textiles y vestuario</td> <td style="text-align: right;">1.740.00</td> </tr> <tr> <td>Productos de Papel y cartón</td> <td style="text-align: right;">3.460.00</td> </tr> <tr> <td>Productos Químicos</td> <td style="text-align: right;">693.400.00</td> </tr> <tr> <td>Libros, Textos, Útiles de Enseñanza y Publicaciones</td> <td style="text-align: right;">4.320.00</td> </tr> <tr> <td>Herramientas, repuestos y accesorios</td> <td style="text-align: right;">25.980.00</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Consultorías, Estudios e Investigaciones</b></td> </tr> <tr> <td>Servicios de capacitación</td> <td style="text-align: right;">146.800.00</td> </tr> <tr> <td>Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas</td> <td style="text-align: right;">968.380.00</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b><u>Inversiones en Activos Fijos</u></b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Bienes Muebles</b></td> </tr> <tr> <td>Maquinarias y equipos</td> <td style="text-align: right;">69.300.00</td> </tr> <tr> <td>Equipos informáticos</td> <td style="text-align: right;">86.620.00</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><b>2.000.000.00</b></td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> <li>c. Memorandum sobre las actividades del desarrollo asociadas con el convenio</li> <li>d. El instructivo emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de la Secretaría Técnica del financiamiento externo</li> <li>e. Cartas de implementación emitidas por la agencia prestamista</li> <li>f. Los planes de acción formulados por el proyecto y aprobados por las oficinas competentes</li> <li>g. Informes mensuales del avance físico y financiero del proyecto</li> </ol>		Descripción	Efectivo	<b><u>Adquisiciones de bienes y servicios</u></b>		<b>Bienes de uso y consumo</b>		Productos textiles y vestuario	1.740.00	Productos de Papel y cartón	3.460.00	Productos Químicos	693.400.00	Libros, Textos, Útiles de Enseñanza y Publicaciones	4.320.00	Herramientas, repuestos y accesorios	25.980.00	<b>Consultorías, Estudios e Investigaciones</b>		Servicios de capacitación	146.800.00	Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	968.380.00	<b><u>Inversiones en Activos Fijos</u></b>		<b>Bienes Muebles</b>		Maquinarias y equipos	69.300.00	Equipos informáticos	86.620.00	<b>Total</b>	<b>2.000.000.00</b>	<div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <b>B</b>	
Descripción	Efectivo																																		
<b><u>Adquisiciones de bienes y servicios</u></b>																																			
<b>Bienes de uso y consumo</b>																																			
Productos textiles y vestuario	1.740.00																																		
Productos de Papel y cartón	3.460.00																																		
Productos Químicos	693.400.00																																		
Libros, Textos, Útiles de Enseñanza y Publicaciones	4.320.00																																		
Herramientas, repuestos y accesorios	25.980.00																																		
<b>Consultorías, Estudios e Investigaciones</b>																																			
Servicios de capacitación	146.800.00																																		
Consultorías, Estudios e Investigaciones Diversas	968.380.00																																		
<b><u>Inversiones en Activos Fijos</u></b>																																			
<b>Bienes Muebles</b>																																			
Maquinarias y equipos	69.300.00																																		
Equipos informáticos	86.620.00																																		
<b>Total</b>	<b>2.000.000.00</b>																																		
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>																																
<b>ELABORADO POR:</b>																																			
<b>REVISADO POR:</b>																																			

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELACIONADA EN LA PRIMERA FASE			REFERENCIA B-1	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			REF.	HECHO POR
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
<p><b>B. Análisis y Utilización de la Información</b></p> <p><i>Los primeros cinco instrumentos son importantes en lo referente a la normatividad del proyecto y por ello debe realizárseles un estudio especial a efecto de sintetizar y analizar su contenido en función del Proyecto.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Resumen especial del convenio</i></li> <li>▪ <i>Asignación de fondos</i></li> <li>▪ <i>Resumen del plan financiero</i></li> </ul> <p><i>Los últimos dos instrumentos contienen valiosa información acerca de las categorías de la planificación (Objetivos, Políticas, y normas) y de la ejecución (Sistemas, Métodos y Procedimientos) que juntos conforman la operabilidad del proyecto, por lo cual es procedente su estudio para obtener mayor comprensión del mismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Requisitos y limitaciones en los aspectos legales y operacionales</i></li> <li>▪ <i>Estudio de la adhesión a las políticas y normas</i></li> <li>▪ <i>Aspectos significativos en el funcionamiento De sistemas, métodos y procedimientos</i></li> </ul>			<div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 400px; margin: 0 auto;"></div> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>B</b></p>	
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>				
<b>REVISADO POR:</b>				

## 3.5.3. RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO				REFERENCIA <b>B-1-1-1</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>				REF.	HECHO POR
				B-1	JAC
CUENTAS O RUBROS	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			TOTAL	
	INTERNAC.	GOBIERNO	PRIVADO		
<i>Materiales de Construcción y Equipo</i>	1.086.940.00			1.086.940.00	
<i>Vehículos</i>	239.120.000			239.120.00	
<i>Cooperación Técnica</i>	278.260.00			278.260.00	
<i>Capacitación (Becas)</i>	60.860.00			60.860.00	
<i>Administración</i>		661.000.00		661.000.00	
<i>Combustible, lubricantes y mantenimiento</i>		122.500.00		122.500.00	
<i>Gastos Generales Fijos</i>		82.500.00		82.500.00	
<i>Mano de obra local</i>			406.850.00	406.850.00	
<i>Inflación e imprevistos</i>	334.820.00	134.000.00	93.150.00	561.970.00	
<i>Total</i>	2.000.000.00	1.000.000.00	500.000.00	3.500.000.00	
<i>X. Suma verificada.</i>					

### 3.5.4. RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b> <b>RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO</b>		<b>REFERENCIA</b> <b>B-2</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		REF.	HECHO POR
<p><b><u>Resumen especial del convenio</u></b>  <b><u>Aspectos referentes al proyecto de inversión</u></b></p> <p><b><u>PROPÓSITOS</u></b></p> <p><i>Contribuir en el incremento del número de hogares con acceso a agua limpia y crear los mecanismos necesarios entre andá, Gobiernos Locales, y las comunidades beneficiadas de los sistemas de agua y saneamiento, que permitan garantizar la sostenibilidad de los resultados previstos de manera conjunta</i></p> <p><b><u>OBJETIVOS</u></b></p> <p><i>Desarrollar sistemas hídricos para una mejor calidad de los recursos de agua, mejor sistema de distribución y considerar la participación ciudadana en la solución del problema del agua, mediante la participación municipal en la administración de los recursos hídricos, además se completarán inversiones en la rehabilitación de sistemas de agua o construcción de nuevos sistemas y jornadas de capacitación de los beneficiarios sobre fontanería domiciliar y el uso adecuado del agua y otros temas relacionados con el proyecto.</i></p> <p><b><u>METAS</u></b></p> <p><i>La meta global consiste en la construcción de sistemas hídricos a mediana escala, para abastecer un total de 41.851 beneficiarios de dos departamentos: Ahuchapán, los municipios de San Francisco Menéndez Cantón Jocotillo; departamento de Usulután: Cantón el Cerrito, municipio de San Francisco Javier, Municipio de Jiquilisco, cantón San José, comunidad el Quebracho; Municipio de Santiago de María, Berlín, Alegría, Mercedes Umaña, Tecapán y California; por esto ANDA orientará sus esfuerzos para el logro de las metas siguientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mejor calidad de recursos hídricos</i></li> <li>▪ <i>Mejor funcionamiento de los sistemas de distribución de agua</i></li> <li>▪ <i>Gestiones efectivas de la ciudadanía para solucionar el problema del agua</i></li> <li>▪ <i>Mayor participación Municipal de la Administración de Recursos Hídricos</i></li> </ul> <p><b><u>RECURSOS</u></b></p> <p><b><u>Del Préstamo,</u></b></p> <p><i>Asciende a \$ 2.000.000.00, esta asignación inicialmente se destina a la adquisición de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Materiales de Construcción, equipo y Vehículos</i></li> <li>▪ <i>Cooperación Técnica, consistente en asistencia y evaluación del proyecto; además, capacitación y becas al personal</i></li> <li>▪ <i>Servicio de apoyo en lo referente a levantamiento topográficos, equipo y útiles de oficina, combustible y lubricantes.</i></li> </ul> <p><i>Materiales para investigación en sistemas hídricos</i></p>		<div style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	



### 3.5.5. REQUISITOS Y LIMITACIONES EN LOS ASPECTOS LEGALES Y OPERACIONALES

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b>  <b>REQUISITOS Y LIMITACIONES</b>  <b>EN LOS ASPECTOS LEGALES Y OPERACIONALES</b></p>	REFERENCIA <b>B-3</b>	
	REF.	HECHO POR
<p>PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>		
<p><b>a. Requisitos en los Aspectos Legales</b></p> <p><i>El proyecto aprobado estará normado por las regulaciones establecidas en el instructivo 1262, excepto el Capítulo IV – Compras y Contrataciones, ya que a este respecto, se deberá aplicar la nueva ley que rige la Administración Pública, por otro lado al compromiso que ANDA adquiere en enviar informes mensuales de avance físico y financiero dentro de los diez días hábiles de cada mes, así como de manejar los fondos en cuentas separadas de otros recursos de esa institución y de llevar los registros contables y controles necesarios que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.</i></p> <p><b>a. Requisitos en los Aspectos Operacionales</b></p> <p><i>ANDA deberá asegurarse que el equipo autorizado será utilizado única y exclusivamente para actividades relacionadas con el proyecto en referencia, así también que el mismo estará sujeto al Monitoreo y supervisión financiera – administrativa durante la ejecución del proyecto, por la parte de SETEFE y al compromiso de esa Unidad Ejecutora de implementar las recomendaciones que pudiesen emanar de las mismas.</i></p> <p><i>ANDA llevará a efecto el proyecto con la debida diligencia y eficiencia; de conformidad con adecuadas prácticas y técnicas financieras y administrativas; de acuerdo con los documentos, planos, planes de acción, etc., aprobado por la agencia prestamista, de acuerdo al convenio.</i></p> <p><i>Para evitar futuros costos cuestionados, producto de las auditorías que realice la Corte de Cuentas de la República, es imprescindible que ANDA someta previamente a consideración de la SETEFE, toda modificación en el documento.</i></p>	<p>B</p>	<p>JAC</p>

### 3.5.6. ESTUDIO DE LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS Y NORMAS

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b>  <b>ESTUDIO DE LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS Y NORMAS</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>REFERENCIA</b> <b>B-4</b></p>	
<p>PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>		<p>REF.</p>	<p>HECHO POR</p>
<p><b>A. La entrevista se estructuró mediante la formulación de las preguntas siguientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quienes participan en la formulación de política y normas</li> <li>b. En que documentos se consignan</li> <li>c. Son en su opinión son coherentes las políticas y normas con los objetivos</li> <li>d. Considera Ud. que en sus áreas de operaciones se aplican los objetivos, políticas y normas</li> <li>e. Aplica el proyecto, la Técnica de administración por objetivos, la participativa u otra similar</li> </ul> <p><b>B. Las preguntas anteriores fueron planteadas a los jefes de las unidades siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Departamento Técnico</li> <li>b. Departamento Administrativo</li> <li>c. y secciones de Finanzas</li> <li>d. costos</li> <li>e. compras</li> <li>f. Construcción y supervisión</li> </ul> <p><b>C. Del análisis de las respuestas pudo deducirse lo siguiente:</b></p> <p><i>En el departamento técnico es el jefe del mismo el que participa con la Gerencia en la formulación de políticas y normas, en tanto que en el departamento administrativo, tanto el jefe de éste como los Jefes de las Secciones participan.</i></p> <p><i>Las cartas de implementación, el instructivo, el plan de acción aprobado y los informes financieros y de avance, son los documentos en que se consignan las políticas y normas.</i></p> <p><i>Existe congruencia entre los objetivos, las políticas y las normas.</i></p> <p><i>Los objetivos, políticas y normas se aplican con cierto grado de aceptación técnica en las áreas operacionales de la programación, supervisión, información y control. Así como las áreas de finanzas y la administración de os bienes y servicios.</i></p> <p><i>En general, a nivel gerencial el proyecto no aplica la administración por objetivos, ni la participativa; esta última se utiliza en departamento administrativo</i></p> <p><b>D. Conclusión:</b></p> <p><i>El proyecto no ha definido los objetivos, políticas y normas en el área operacional respecto a la administración de recursos humanos y el aprovisionamiento, no se aplican en forma sistemática técnicas administrativas en el cumplimiento de los objetivos; exceptuando en alguna medida la jefatura de departamento administrativo que utiliza la gestión participativa.</i></p>		<p>B</p>	<p>JAC</p>

### 3.5.7. ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL MARCO LEGAL Y OPERACIONAL</b> <b>ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN EL FUNCIONAMIENTO</b> <b>DE SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA</b>	
	<b>B-5</b>	
<b>REF.</b>	<b>HECHO POR</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>Durante nuestro examen de los sistemas, métodos y procedimientos pudimos observar algunos aspectos significativos cuyas causas las indagamos obteniendo los resultados siguientes:</i></p> <p>a. <i>El proveedor no permanece en las oficinas del proyecto, porque no forma parte del personal del mismo, sino de otra institución; se adujo que se había procedido a hacer tal nombramiento porque el proyecto no cuenta con personal idóneo para esta función.</i></p> <p>b. <i>El proyecto le paga a cuatro técnicos, los cuales están destacados en otras dependencias por ordenes superiores.</i></p> <p>c. <i>El proyecto ha estado capacitando con fondos asignados al mismo, a técnicos de otras instituciones, lo cual se ha debido a que los directores de éstas han aprovechado el hecho de que les hayan adscrito a ANDA para capacitar a sus técnicos aprovechando becas al exterior, ofrecidas a este proyecto.</i></p> <p>d. <i>La tardanza, fuera de lo normal, en la formulación de planes de acción que son la base para la autorización de los fondos, se debe entre otras causas, a la gestión directa de la gerencia del proyecto</i></p>		
B	JAC	



### **3.6. REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

#### **3.6.1. Objetivos de la Revisión**

Evaluar la eficiencia del control interno e identificar las posibles deficiencias significativas en las áreas operacionales del proyecto de inversión, que puedan requerir un examen con mayor profundidad.

#### **3.6.2. Aspectos a Examinar**

Esta fase es una lógica continuación del trabajo preliminar de las dos etapas desarrolladas y por lo tanto al término de la misma, se tendrá un conocimiento más preciso de las bondades y debilidades de las áreas operacionales y se podrá con mayores elementos de juicio determinar la dirección de los esfuerzos que deberán hacerse en forma concentrada en la fase siguiente; los aspectos a examinar o evaluar, pueden enunciarse así:

#### **3.6.3. La Estructura operacional:**

La efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos de control administrativo en las áreas operacionales:

- a. La relación del control administrativo en función de costos reales y programación financiera
- b. El grado de protección de los recursos del proyecto
- c. El proceso del control administrativo
- d. La estructura operacional

##### Nivel Gerencial:

Gerencia

Unidades Asesoras: Auditoría Interna, Auditoría Externa y Asesoría Internacional

##### Nivel Operativo:

- Departamentos: Administrativo  
Técnico
- Secciones: Finanzas  
Compras

Costos  
Servicios Generales  
Bodega  
Estudios Socioeconómicos  
Topografía y dibujo  
Diseño  
Construcción y Supervisión  
Promoción y Coordinación de Asistencia Técnica

- e. Administración de Recursos Humanos
- f. Administración de Bienes y Servicios no Personales
- g. Administración de Recursos Financieros

#### **3.6.4. Fuentes de Información**

Las fuentes de información en esta fase están relacionadas con los aspectos a examinar que ya se expusieron, datos sustantivos obtenidos en las dos etapas anteriores y referentes a aspectos del control, como los siguientes:

- a. Distintos tipos de organigramas
- b. Descripción de puestos
- c. Costo – hombre de cada actividad del área operacional
- d. Distribución costo – cargas de trabajo

Análisis de:

- a. Procedimientos de operación
- b. Formularios utilizados
- c. Archivos manuales
- d. Sistema de información

### **3.6.5. Procedimientos a Utilizar para Área Operacional.**

Analizar todo lo actuado por la gerencia del proyecto para actualizar información y comparar la entidad actual con el modelo mas adecuado esperado de las normas planteadas en los documentos del proyecto.

Estudio del control interno mediante la familiarización, análisis, comparación, indagación, inspección, observación, rastreo, entrevista, encuesta, conferencia, examen de documentos, relacionando todo este contexto con la Operativa del proyecto.

Comparar lo actuado con la norma emitida, comprobar la información, entrevistas a las personas supervisadas; encuestar a funcionarios y empleados, así como indagar, examinar para verificar la aplicación del proceso de Control Interno Existente.



<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>INGRESOS – SALDOS BANCARIOS</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>REFERENCIA</b> <b>C</b>	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
6. Obtenga selectivamente las conciliaciones bancarias del período examinado y mediante lectura asegúrese que:	<b>C-6</b>		
7. Se encuentren revisadas y aprobadas, por personas independientes de quien las prepara.	<b>C-7</b>		
8. Coteje los saldos conciliados al libro de bancos y estado bancario	<b>C-8</b>		
9. Asegúrese que no existan partidas conciliatorias por montos y/o inusuales.	<b>C-9</b>		
10. Obtenga las conciliaciones bancarias al 31 de diciembre/00, efectúe el siguiente trabajo:	<b>C-10</b>		
11. Verifique su corrección aritmética	<b>C-11</b>		
12. Investigue cualquier partida en conciliación por montos o conceptos inusuales	<b>C-12</b>		
13. Asegúrese que las partidas conciliatorias han sido apropiadamente asentadas en libros o en el estado de cuenta bancario del mes siguiente.	<b>C-13</b>		
14. Analice en el estado de cuenta bancario del siguiente mes a la fecha de corte, que los cheques pendientes de cobro, notas de cargo y las remesas registradas en libros, pendientes de registrar por el banco, hayan sido aplicadas por el mismo.	<b>C-14</b>		
15. En combinación con el punto anterior, obtenga una confirmación bancaria de la cuenta al 31 de diciembre/00 y efectúe el siguiente trabajo:	<b>C-15</b>	<b>RCF</b>	
16. Asegúrese que el saldo confirmado corresponde al conciliado en el punto anterior	<b>C-16</b>		
17. Asegúrese que las cuentas están a nombre de ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.	<b>C-17</b>		
18. Investigue cualquier información o partida confirmada por el banco.	<b>C-18</b>		
19. Prepare un resumen de los ingresos y egresos del efectivo del proyecto. Si existiere un sobrante de efectivo, documente cual será su tratamiento contable por parte de la Unidad Ejecutora.	<b>C-19</b>		
20. Prepare una cédula de observaciones y analice la reportabilidad de las mismas.	<b>C-20</b>		
21. Prepare conclusión sobre: -La razonabilidad de los ingresos percibidos y saldos bancarios registrados. -Control interno usado para la recepción, registro de ingresos y saldos bancarios -El cumplimiento con las leyes, convenios y reglamentos relacionados.	<b>C-21</b>		

### **3.8. PAPELES DE TRABAJO DE LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### 3.8.1. RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>RESUMEN ESPECIAL DEL CONVENIO</b>	REFERENCIA	
	REF.	HECHO POR
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>Durante la segunda etapa se formularon comentarios y se detectaron ciertos hechos y situaciones, tanto dentro del marco normativo, con del marco operacional que deben tomarse en consideración en el presente estudio y evaluación del control interno, especialmente lo referente a:</i></p> <p><b><u>En el marco normativo</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La obligación del GOES de establecer un Comité del Proyecto para llevar a efecto un control sistemático y una evaluación del mismo.</i></li> <li>2. <i>El equipo comprado con fondos del préstamo solo debe utilizarlo OPOH en la ejecución del Proyecto y no otras unidades del gobierno.</i></li> <li>3. <i>OPOH debe proporcionar asistencia técnica a los beneficiarios del proyecto, tanto en el mantenimiento de sus sistemas hídricos y de acueductos.</i></li> <li>4. <i>La coordinación entre dependencias de ANDA y OPOH para prestar asesoría a los beneficiarios de los proyectos en problemas de implantación.</i></li> </ol> <p><b><u>En el marco operacional</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Los objetivos políticas y normas no están definidas en área organizacional, ni en las subáreas de administración de los recursos humanos y, el aprovisionamiento.</i></li> <li>2. <i>El Proyecto de inversión carece de Manual de Sistemas y Procedimientos que los detalle y describa en forma técnica</i></li> </ol>		

**3.8.2. FLUJOGRAMAS DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS**

**3.8.2.1 FLUJograma RESUMIDO DEL PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE ANTICIPO Y REAPROVISIONAMIENTO DE FONDOS DEL PRÉSTAMO.**

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>FLUJOGRAMAS DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS</b> <i>flujograma resumido del procedimiento</i> <i>para solicitud de anticipo y reaprovisionamiento de fondos del préstamo.</i>					<b>REFERENCIA</b> Ca-1	
					REF.	HECHO POR
					C	RCF
Procedimiento	Solicitante	Administrador	Refrendario	Proveedor	Fondo rotativo	
1. <i>Elabora solicitudes de suministros de servicios en formulario correspondiente y lo traslada al jefe de la Unidad Ejecutora</i> 2. <i>Recibe solicitud de suministro o servicios, prepara requisición y las traslada al proveedor para su aprobación, y archiva la solicitud</i> 3. <i>Recibe la requisición, analiza, aprueba o deniega; en los dos casos la resuelve el administrador.</i> 4. <i>Recibe la requisición debidamente aprobada parcial o totalmente, revisa y traslada al proveedor para efectos de cotización.</i> 5. <i>Recibe la requisición y procede a obtener cotizaciones por libre gestión, competencia privada o licitación pública, según el caso.</i> 6. <i>Al tener las cotizaciones, prepara el cuadro de cotizaciones en original y copia; justifica la decisión de la adjudicación, traslada el original al jefe de la Unidad Ejecutora para que autorice el gasto y archiva la copia</i> 7. <i>Recibe el original del cuadro de cotizaciones y adjudicaciones, firma de aprobado el gasto y lo devuelve al proveedor</i> 8. <i>Recibe el cuadro de cotizaciones y adjudicaciones debidamente aprobado por el Jefe de la Unidad Ejecutora, elabora la orden de compra o servicio en original y dos copias, la firma y traslada al encargado del fondo rotativo</i> 9. <i>Recibe orden de compra o suministro firmada por el proveedor. Recibe y firma el cheque por la cantidad correspondiente a favor del suministrante y lo remite al Gerente financiero (refrendario) para su firma</i>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>5</p>	<p>6</p>
		<p>7</p>	<p>8</p>	<p>9</p>		

**3.8.2.2. FLUJOGRAMA RESUMIDO DEL PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS LOCALES CON FONDOS DEL PRÉSTAMO.**

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> FLUJOGRAMAS DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS  <i>flujograma resumido del procedimiento para compras locales con fondos del préstamo.</i>					REFERENCIA	
					REF.	HECHO POR
					C	RCF
Procedimiento	Solicitante	Administrador	Refrendario	Proveedor	Fondo rotativo	
10. Recibe, firma y entrega cheque a encargado del fondo rotativo  11. Envía cheque a proveedor  12. Recibe el cheque del encargado del fondo rotativo y procede a efectuar la adquisición de bienes o servicios, luego envía al encargado del fondo rotativo, original y dos copias de las facturas que comprueban el gasto, asimismo hace entrega de los suministros adquiridos.  13. Recibe original y dos copias de las facturas debidamente firmadas y selladas de recibido de conformidad por el proveedor, luego archiva  14. Recibe los suministros con la copia de la factura respectiva y procede a registrarlos en el control de Inventario de Materiales y suministros.			<pre>                     graph TD                         9((9)) --&gt; 10((10))                         10 --&gt; 11((11))                         11 --&gt; 12((12))                         12 --&gt; 13((13))                         12 --&gt; 14((14))                         13 --&gt; End1[ ]                         14 --&gt; End2[ ]                     </pre>			





### 3.8.3. Revisión de Ingresos y Saldos Bancarios

#### 3.4.6.1 Procedimiento 1

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS			REFERENCIA		
			C-1		
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
			C		
Nombre de la Cuenta	Saldo al 31-12-00	Ajustes y Debe	Reclasificación Haber	Saldo según auditoría	
<u>Procedimiento 1</u>					
<i>Detalle de la cuenta que integran los saldos Bancarios</i>					
Banco Central de Reserva	C-6				
Bancos Comerciales	C-6	\$ 926.68		\$ 926.683	
		\$ 24.534.69		\$ 24.534.693	
		<i>X</i> \$ 25.461.37		<i>X</i> \$ 25.461.378	
3 Verificado con Estados Financieros <i>X</i> 8 Suma Verificada					

3.4.6.2. Procedimiento 3

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	<b>REFERENCIA</b> C-3		
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C
<p><u>Procedimiento 3</u></p> <p><i>Verificación de la existencia de cuentas bancarias para el manejo de fondos</i></p> <p><i>Durante nuestra revisión a las cuentas Bancaria Verificamos:</i></p> <p>a. <i>Que la cuenta N° 221500102 en el Banco Central de Reserva está a nombre de Relaciones Exteriores, ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.</i></p> <p>b. <i>Así también las Cuentas N° 390-00002-2 y 590-05512-5 Cuentas en Dólares y Colones en el Banco Agrícola Comercial a nombre de Consorcio Internacional "El Tigre"</i></p> <p><i>Como se observa anteriormente el titular o nombre con que se abrió las cuentas bancarias no guardan consistencia, sin embargo han sido manejados de acuerdo a los fines del proyecto.</i></p>			

3.4.6.3. Procedimiento 4

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO <b>INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS</b> <b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			REFERENCIA			
			C-4			
			HECHO POR	FECHA	P/T Ref.	
					C	
Concepto	Valor Dólares	Comprobante N°	Fecha de Comp.	Atributos		
				A	B	C
<u>Procedimiento 4</u>						
<i>Detalle de los fondos recibidos del BID en el periodo examinado:</i>						
<i>Desembolso del 07-09-00</i>	\$ 135.000.00	1-0279	22-09-00	333	333	333
<i>Desembolso del 12-09-00</i>	\$ 90.000.00	1-0689	26-09-00			
<i>Pago directo 20-10-00</i>	\$ 230.000.00	1-1212	39-10-00	3	3	3
<i>Desembolso 20-10-00</i> C-4.3	\$ 60.000.00	1-1049	30-10-00			
<i>Desembolso del 04-11-00</i> C-4.1	\$ 142.000.00	1-1355	19-11-00			
<i>Desembolso del 07-11-00</i> C-4.5	\$ 102.000.00	1-1558	21-11-00			
<i>Desembolso del 08-12-00</i> C-4.2	\$ 83.000.00		20-12-00			
	X \$842.000.008					
<i>Atributos</i>						
<i>A. Recibo concilia con monto solicitado</i>						
<i>B. Solicitud de fondos autorizada</i>						
<i>C. Concilia con fondos recibidos</i>						
<i>X 8 Sumas verificadas</i>						

3.4.6.4 Procedimiento 4.1

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	REFERENCIA C-4-1			
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C-4	
Concepto	Valor	Atributos		
		A	B	C
<u>Procedimiento 4.1</u>				
<i>Verificación de la autorización de montos solicitados</i>				
<i>Detalle de fondos recibidos de BID</i>				
<i>Desembolso de Fondo Rotatorio Solicitud N° 32 A/n Exteriores, ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.</i>	\$86.000	3	3	3
<i>Desembolso de Fondo Rotatorio, Solicitud N° 26 A/n Exteriores, ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.</i>	\$142.000	3	3	3
	\$228.0008			
<i>3 Nota de abono verificada, contra estado de cuenta</i>				
<i>X 8 Suma verificada</i>				

3.4.6.5. Procedimiento 4.2

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS</b>		REFERENCIA	
		C-4-2	
		HECHO POR	FECHA
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <u>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</u>			C-4
Código	Nombre de la Cuenta	Valores	
		Debe	Haber
	<u>Procedimiento 4.2</u>		
	<i>Verificación de partidas contables que registran los fondos recibidos</i>		
21316004	<i>BID ANDA SF 4336 ES</i>		
85609004	<i>De organismos multilaterales</i>	\$ 83.000.003	\$ 83.000.00
21105001	<i>Banco Central de Reserva</i> C-4		
21316004	<i>BID ANDA SF 4336 ES</i>	\$ 83.000.003	\$ 83.000.00
	<i>3 Partida contable verificada con fondos recibidos</i> X	\$ 166.000.008	\$ 166.000.00
	<i>X8 Suma verificada</i>		

3.4.6.6. Procedimiento 4.3

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS		REFERENCIA		
		C-4-3		
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
				A-4
Código	Nombre de la Cuenta	Valores		
		Debe	Haber	
	<u>Procedimiento 4.3</u> Verificación de la contabilización oportuna de los fondos  Comprobante Contable 1/1049			
21316004	BID ANDA SF 4336 ES	\$ 60.000.003		
21105001	Banco Central de Reserva \$	\$ 60.000.003		
21109008	BAC Dólares Cta. N <sup>o</sup>	\$ 60.000.003		
85609004	De organismos multilaterales		\$ 60.000.00	
21316004	BID ANDA SF 4336 ES		\$ 60.000.00	
21105001	Banco Central de Reserva \$		\$ 60.000.00	
		<b>X</b>		
		\$ 180.000.008	\$ 180.000.00	
	3 Contabilizado en su oportunidad			
	<b>X</b> 8 Suma verificada			

Procedimiento 4.4

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS		REFERENCIA	
		C-4-4	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		HECHO POR	P/T Ref.
		FECHA	C-4
Código	Nombre de la Cuenta	Valores	
		Debe	Haber
	<u>Procedimiento 4.4</u>  Comprobación de los depósitos bancarios contra estados de cuenta  Comprobante Contable 1/1049 Desembolso BID y transferencia a Cta. BID dólares...		
1316004	BID ANDA SF 4336 ES	\$ 142.000.003	
1105001	Banco Central de Reserva \$	\$142.000.003	
5609004	C-4		\$142.000.007
1316004	De organismos multilaterales		
1105001	BID ANDA SF 4336 ES		\$142.000.007
1109008	Banco Central de Reserva \$	\$144.833.713	
	BAC Dólares Cta. N°		\$144.833.717
		<i>X</i>	
		<u>\$428.833.718</u>	<u>\$ 428.833.71</u>
	3 Verificado: partida contable depósito, bancario y valor del fondo  7 Partidas contables debidamente autorizadas  <i>X</i> 8 Suma verificada		



3.4.6.8. Procedimiento 4.5

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS  <b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		REFERENCIA	
		C-4-5	
		HECHO POR	FECHA
			A-4
Código	Nombre de la Cuenta	Valores	
		Debe	Haber
	<u>Procedimiento 4.5</u>  <i>Revisión y aprobación de partidas cantables en registros.</i>  <i>Registro de Transferencia Bancaria</i> <i>Comprobante Contable 1/1049</i> <i>Desembolso BID y transferencia a Cta. BID dólares...</i>		
1316004	BID ANDA SF 4336 ES	\$ 102.000.003	
1105001	Banco Central de Reserva \$	\$ 102.000.003	
5609004	De organismos multilaterales		\$ 102.000.00
1316004	BID ANDA SF 4336 ES		\$ 102.000.00
		<del>X</del>	<del>\$ 204.000.008</del>
	3 Partidas contables revisadas y verificadas  X 8 Suma verificada		

3.4.6.9 Procedimiento 6

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS			REFERENCIA C-6			
			HECHO POR	FECH A	P/T Ref.	
PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>					C	
Institución Financiera	Cuenta		Valor Dólares	Atributos		
	Tipo	No.		A	B	C
<i>Verificación de la existencia de conciliaciones bancarias, su revisión y autorización; así como cotejar saldos de libros de bancos y estados de cuentas</i>						
<i>Banco Central de Reserva</i>	<i>Corriente</i>	<i>221-5001-02</i>	<i>\$ 926.68</i>	<i>33</i>	<i>33</i>	<i>33</i>
<i>Banco Agrícola Comercial</i>	<i>Ahorro</i>	<i>340-00002-2</i>	<i>\$ 1.852.95</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Banco Agrícola Comercial</i>	<i>Corriente</i>	<i>590-05512-5</i>	<i>\$ 22.681.74</i>			
<i>3 Cumple Atributo</i>			<i>X \$25.461.378</i>			
<i>A. Conciliaciones revisadas y aprobadas</i>						
<i>B. Saldos conciliados con libro de bancos y estados de cuentas</i>						
<i>C. No existen partidas conciliatorias</i>						
<i>X8 Suma Verificada</i>						
<i>Comentarios</i>						
<i>La apertura e intereses de la cuenta 221-5001-02 fueron contabilizados hasta enero del 2001.</i>						

3.4.6.10. Procedimiento 7

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	REFERENCIA C-7														
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.												
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C												
<p><u>Procedimiento 7</u></p> <p>Verificación de conciliaciones bancarias:</p> <p><b>Conciliación del Banco Central de Reserva</b></p> <p>Nombre de la Cuenta <i>ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.</i></p> <p>Cuenta Corriente N<sup>o</sup> <i>221500102-00110002</i></p> <p>Fecha <i>Al 31-12-00</i></p> <p style="text-align: center;"><u>D ó l a r e s</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Saldo según estado bancario</td> <td style="text-align: right;">\$ 274.48 3</td> </tr> <tr> <td>Mas: Remesas no Aplicadas por el Banco</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Menos: Remesas no contabilizadas</td> <td style="text-align: right;">\$ 82.856.80 3</td> </tr> <tr> <td>Mas: Notas de cargo no Contabilizadas</td> <td style="text-align: right;">\$ 83.500.00 3</td> </tr> <tr> <td>Menos: Notas de Cargo no aplicada por el Banco</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;">Saldo según Contabilidad</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><b>X</b> \$ 926.6858</td> </tr> </table> <p>3 Tomado del estado de cuenta bancario</p> <p><b>X</b> 8 Verificación aritmética</p> <p>N/a Verificación de partidas conciliatorias</p> <p>N/a Verificación de Cheques pendientes de cobro</p> <p>N/a Verificación de remesas y notas de cargo registradas, pendientes en libros</p>				Saldo según estado bancario	\$ 274.48 3	Mas: Remesas no Aplicadas por el Banco	0.00	Menos: Remesas no contabilizadas	\$ 82.856.80 3	Mas: Notas de cargo no Contabilizadas	\$ 83.500.00 3	Menos: Notas de Cargo no aplicada por el Banco	0.00	Saldo según Contabilidad	<b>X</b> \$ 926.6858
Saldo según estado bancario	\$ 274.48 3														
Mas: Remesas no Aplicadas por el Banco	0.00														
Menos: Remesas no contabilizadas	\$ 82.856.80 3														
Mas: Notas de cargo no Contabilizadas	\$ 83.500.00 3														
Menos: Notas de Cargo no aplicada por el Banco	0.00														
Saldo según Contabilidad	<b>X</b> \$ 926.6858														

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	REFERENCIA		
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C
<u>Procedimiento 7</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de conciliaciones bancarias:</li> </ul>			
<b>Conciliación del Banco Agrícola Comercial</b>			
Nombre de la Cuenta	ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua.		
Cuenta Corriente N <sup>o</sup>	590-055512-5		
Fecha	Al 31-12-00		
	<u>Dólares</u>		
Saldo según Estado Bancario	\$	22.682.743	
Menos: Cheques pendientes de cobro		0.00	
Mas: Remesas no Aplicadas por el Banco		0.00	
Menos: Remesas no contabilizadas	\$	1.003	
Mas: Notas de cargo no Contabilizadas		0.00	
Menos: Notas de Cargo no aplicada por el Banco		0.00	
Saldo según Contabilidad	<u>X\$</u>	<u>22.681.745</u>	
3 Tomado de estado de cuenta bancario X 8 Verificación aritmética N/a Verificación de partidas conciliatorias N/a Verificación de Cheques pendientes de cobro N/a Verificación de remesas y notas de cargo registradas, pendientes en libros			



3.4.6.11. Procedimiento 8

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	REFERENCIA											
	C-8											
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.									
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C									
<p><u>Procedimiento 8</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de confirmaciones bancarias y</li> <li>• Firmas autorizadas para girar cheques y retiros de cuentas de ahorros.</li> </ul> <p>Se solicitó al Banco Agrícola a través del Gerente Financiero Administrativo de ANDA-Apoyo a Proyecto: Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua., un informe de las personas autorizadas para girar sobre las cuentas bancarias, a continuación se detalla la información con saldos al 31-12-00</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N<sup>o</sup> de Cuenta</th> <th>Clase de Cuenta</th> <th>Saldo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>390-000002-2</td> <td>Ahorros \$</td> <td>\$ 84.709.75 354</td> </tr> <tr> <td>590-055512-5</td> <td>Corriente \$</td> <td>\$ 22.682.74 354</td> </tr> </tbody> </table> <p>Firmas autorizadas para girar cheques y retiros de Cuentas de Ahorros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Yanira Marisol Díaz Hernández (Pagador)</li> <li>⇒ José Francisco Pérez Ramírez</li> <li>⇒ Carlos Ernesto Sánchez Álvarez</li> <li>⇒ Manuel de Jesús Delgado Cardona</li> <li>⇒ Diana Beatriz Gálvez Aguilar</li> </ul> <p>3 Verificación de saldo conciliado</p> <p>5 Cuentas a nombre de la institución</p> <p>4 Razonabilidad de las personas autorizadas a girar sobre las cuentas.</p>	N <sup>o</sup> de Cuenta	Clase de Cuenta	Saldo	390-000002-2	Ahorros \$	\$ 84.709.75 354	590-055512-5	Corriente \$	\$ 22.682.74 354			
N <sup>o</sup> de Cuenta	Clase de Cuenta	Saldo										
390-000002-2	Ahorros \$	\$ 84.709.75 354										
590-055512-5	Corriente \$	\$ 22.682.74 354										

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS					REFERENCIA C-8		
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>					HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
							C
	Atributos			Recibido al 31-12-00	Gastado Al 31-12-00	Disponible	
	A	B	C				
<u>Procedimiento 8</u>							
• <i>Resumen de ingresos y egresos:</i>							
<i>Emolumentos</i>	3	3	3	\$ 1.090.790.20	\$ 1.020.312.54	\$ 70.477.66	
<i>Remuneraciones</i>	3	3	3	\$ 313.571.41	\$ 284.701.88	\$ 28.869.53	
<i>Becarios y Participantes</i>	3	3	3	\$ 45.691.72	\$ 46.869.29	\$ (1.477.57)	
<i>Apoyo General</i>	3	3	3	\$ 193.205.54	\$ 192.397.07	\$ 808.47	
<i>Total</i>			<i>X</i>	\$ 1.642.958.87	\$ 1.544.280785	98.678.095	
<i>3 Cumple atributo:</i>							
<i>A. Cotejado Estado de Cuenta del BID</i>							
<i>B. Visto contra Estados Financieros</i>							
<i>C. Carta de Gerencia</i>							
<i>X5 Suma Verificada</i>							

## 3.4.6.12. CONCLUSIONES:

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA</b> REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO INGRESOS Y SALDOS BANCARIOS	REFERENCIA C-10		
	HECHO POR	FECHA	P/T Ref.
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			C
<p><i>Conclusiones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Los desembolsos no se registraron oportunamente</i></li> <li>2. <i>Gastos en becarios y participantes no elegibles por \$ 2.000.00</i></li> </ol> <p><i>Con relación a esta parte del programa se puede concluir:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Los saldos por desembolsos recibidos y registrados se consideran razonables.</i></li> <li>b. <i>El control interno establecido por la unidad ejecutora, se considera adecuado para los fines del proyecto.</i></li> <li>c. <i>Se cumple con las leyes, convenios y reglamentos relacionados con el proyecto.</i></li> </ol>			



### **3.9. EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS**

#### **3.9.1. Objetivos del Examen**

Aplicar los procedimientos de auditoría operacional en las áreas identificadas como débiles o críticas, a efecto de desarrollar los hallazgos identificados en las mismas, precisando su importancia y la necesidad de subsanarlos, formulando las recomendaciones pertinentes.

#### **3.9.2. Aspectos a Examinar**

En este examen se deben considerar asuntos como los siguientes:

- i. La razonabilidad de los logros alcanzados en la relación con lo establecido
- ii. Evaluación del grado de adhesión de las políticas y de la normatividad aplicable
- iii. Apreciación de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones
- iv. Eficacia, eficiencia y economía en la utilización de los recursos
- v. Eficiencia del manejo de las operaciones y transacciones financieras relacionadas con el área crítica.

#### **3.9.3. Fuentes de Información**

Las fuentes de información directa surgen de la elaboración de cuestionarios especiales que consignan la estructura y funcionamiento operacional considerados por la teoría y práctica gerenciales, como deseables en un área determinada, aplicándolos en entrevistas estructuradas a los encargados de las operaciones generales y específicas de las áreas críticas.

Son fuentes directas, también los registros de transacciones, los documentos y los archivos que contengan información útil a los fines del examen; los informes financieros, administrativos, administrativos y técnicos en los cuales el área examinada esté involucrada.

#### **3.9.4. Procedimientos a Aplicar por Área Crítica Operacional**

Efectuar pruebas selectivas más extensivas de las operaciones y transacciones, pero limitándose a las áreas que presentan síntomas deficitarios o áreas críticas.

Comparar las situaciones reales encontradas con el marco normativo para determinar las variaciones, evaluando su importancia y analizar su causa.

Verificar y confirmar la información relacionada y contenida en registros, documentos, archivos, etc.; examinándola en un grado adecuado que pueda servir a los propósitos de la auditoría.

Confirmar con terceras personas sobre aspectos técnicos importantes en la que pueda ser importante y oportuna la asesoría en campos específicos de proyecto de inversión

En esta fase termina la labor de la auditoría operacional y por lo tanto es básico integrar todos los procedimientos necesarios para verificar las áreas con deficiencia y aquellas que son verdaderamente débiles; consecuencia, el auditor operacional, deberá como último procedimiento de su examen reverificar sus hallazgos y revisar sus conclusiones y recomendaciones a efecto de determinar:

- a. Si los procedimientos aplicados y evidencia reunida es suficiente y competente
- b. Si son consistentes con los objetivos y alcances de la auditoría
- c. Si son suficientes para convencer a los posibles lectores del informe a ser presentado

### 3.10 PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL EXAMEN DETALLADO DE ÁREAS CRÍTICAS.

#### 3.10.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL</b> <b>ÁREAS CRÍTICAS</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		<b>D</b>	
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR	FECHA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar un estudio analítico de los comentarios y hallazgos, así como los de la información básica relacionada y consignada en la tercera fase con énfasis en el área organizacional</li> <li>2. Pasar el "Cuestionario sobre el Área Organizacional aplicada en los Proyectos de Inversión, así:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Parte I Cuestionario a Unidades responsables de las acciones organizacionales del Proyecto, ejemplo:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>i. La Unidad de "Organización y Sistemas" o con denominación similar</li> <li>ii. La Gerencia del Proyecto la cual se asimilará de responsable, si no existiere la Unidad de Organización y Sistemas u otra similar</li> <li>iii. Asesoría Legal, si existiese</li> <li>iv. Promoción y Coordinación de asistencia Técnica u otra similar</li> </ol> </li> <li>b. Cuestionario a Unidades de apoyo, se deberá pasar a las unidades que les compete apoyar las acciones organizacionales del Proyecto, ejemplo:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Finanzas</li> <li>ii. Costos (si no estuviese integrada en Finanzas)</li> <li>iii. Estudios Socioeconómicos</li> <li>iv. Construcción y Supervisión</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3. Realizar la descripción de actividades - costo de la operación de Finanzas</li> <li>4. Elaborar el Cuadro de distribución Costo - Carga de Trabajo, para la operación de Finanzas</li> <li>5. Elaborar flujograma de los procedimientos de operación siguientes               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reembolsos financieros</li> <li>b. Compras por gestión directa                   <ol style="list-style-type: none"> <li>i. A nivel local</li> <li>ii. A nivel de Subproyectos</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>			

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <i>PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL</i> <i>ÁREAS CRÍTICAS</i>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		<b>D</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<p>6. Verificar los puntos anteriores, mediante pruebas, confirmaciones, entrevistas estructuradas, responsabilidad y otros procedimientos que sean aconsejables de acuerdo a las circunstancias</p> <p>7. Obtener datos concurrentes y pruebas de cumplimiento mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Procedimientos</li> <li>ii. Métodos</li> <li>iii. Prácticas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inspecciones físicas en giras de campo</li> <li>b. Entrevistas con funcionarios fuera del Proyecto, que están involucrados en su funcionamiento</li> </ul> <p>8. Examinar el grado en el cual el Proyecto está alcanzando los objetivos definidos par el área, así como las políticas prescritas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar selectivamente organizativos y elaborar el resumen pertinente, de los documentos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Estudios Realizados</li> <li>ii. Planes de Acción</li> <li>iii. Informes Técnicos</li> <li>iv. Informes Financieros</li> <li>v. Informes de Auditoría</li> <li>vi. Técnicos</li> </ul> </li> <li>b. Revisar selectivamente aspectos organizativos y elaborar las notas pertinentes sobre los instrumentos organizativos existentes, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Organigramas</li> <li>ii. Cartas de implementación</li> <li>iii. Gráficos Tarea</li> <li>iv. Gráficos Gantt</li> <li>v. Redes Programáticas</li> <li>vi. Diagramas</li> </ul> </li> </ul>			

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL</b> <b>ÁREAS CRÍTICAS</b> <b>PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></b>		<b>REFERENCIA</b> <b>D</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.</b> <b>P/T</b>	<b>HECHO</b> <b>POR</b>	<b>FECHA</b>
<p>c. Mediante el análisis de las distintas descripciones de puestos, organigramas, manual de procedimientos, e indagaciones, revisar el cumplimiento del principal principio organizacional, Unidad de Mando</p> <p>d. Mediante el análisis de los instrumentos anteriores y de los aspectos siguientes, evaluar el tramo de control que debe tener cada jefatura del Proyecto, así como lo adecuado o no de la delegación de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tipo de Trabajo</li> <li>ii. Definición de Objetivos y Políticas</li> <li>iii. Capacidad de los Jefes</li> <li>iv. Nivel Jerárquico</li> <li>v. Capacidad de los Subalternos</li> <li>vi. Estructura Orgánica de los Puestos</li> </ul> <p>d. De conformidad a los volúmenes de trabajo, aptitudes especializadas del personal técnico, diversas dificultades de las actividades, evaluar la división del trabajo que aplica el Proyecto.</p> <p>9. Determinar el grado en el cual el Proyecto de Invasión está alcanzando eficacia, eficiencia y economía en el aspecto operacional, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de los procedimientos de operación, siguientes. <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Reembolsos financieros</li> <li>ii. Compras por gestión directa a nivel local y nivel de Subproyectos</li> </ul> </li> <li>b. Análisis de formularios utilizados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Finanzas</li> <li>ii. Bodegas</li> </ul> </li> </ul> <p>10. Examinar el grado en el cual el proyecto de Inversión está alcanzando eficacia, efectividad y economía en la utilización de los recursos, en los que se relacione tal utilidad con el área de organización, mediante el análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Las instrucciones emitidas por la gerencia del Proyecto, para el adecuado uso de los recursos</li> <li>b. La organización de existencias en bodega central y en las bodegas de los Subproyectos</li> </ul> <p>Procedimientos que se hayan diseñado para la organización y funcionamiento del control de salidas de existencia en bodegas central y de los Subproyectos.</p>			

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <i>PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL</i> <i>ÁREAS CRÍTICAS</i>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		<b>D</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<p>c. La organización para el control de salidas de vehículos y su adecuado mantenimiento</p> <p>d. Los acuerdos por escrito entre el Proyecto y los usuarios de los Subproyectos, para velar por las existencias de materiales de construcción situados al aire libre</p> <p>11. Examinar el grado de Confiabilidad, utilidad, consistencia y oportunidad del sistema de información gerencial en lo que se refiere al área organizacional, mediante:</p> <p>a. El análisis de los informes:</p> <p style="padding-left: 20px;">i. Técnico o de avance físico</p> <p style="padding-left: 20px;">ii. Financiero o de control de erogaciones</p> <p>b. El análisis relacionado las variables de ambos tipos de informes</p> <p>12. Analizar el área organizacional, sus operaciones principales y específicas; en lo referente al proceso administrativo, mediante las preguntas claves de uso generalizado</p> <p>13. Aplicar al área organizacional, en forma sistemática, los criterios de eliminar, combinar, cambiar, simplificar e innovar.</p> <p>14. A efecto de verificar los hallazgos y propiciar mejoras inmediatas al Proyecto, se deberán comunicar los hallazgos a la gerencia y discutirlos constructivamente con los funcionarios del Proyecto</p> <p>15. Realizar acciones para convencer a la cúpula del Proyecto, a efecto de implantar las recomendaciones de Auditoría Interna</p> <p>16. Aplicar otros procedimientos específicos que se consideren necesarios de acuerdo con las circunstancias</p> <p>17. Realizar conferencia final para comunicar oralmente a los funcionarios responsables del área y de las operaciones generales examinadas, los resultados del examen de las mismas.</p>			
	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			
<b>REVISADO POR:</b>			

### 3.11. PAPELES DE TRABAJO PARA ÁREAS CRÍTICAS

#### 3.11.1. ANÁLISIS DE COMENTARIOS, HALLAZGOS E INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL ÁREA ORGANIZACIONAL

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b>  <b>ANÁLISIS DE COMENTARIOS, HALLAZGOS E INFORMACIÓN</b>  <b>RELACIONADA CON EL ÁREA ORGANIZACIONAL</b>  <b>ÁREAS CRÍTICAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REFERENCIA</b> D - 1</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>HECHO POR</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FECHA</b></p>
<p>PROYECTO DE INVERSIÓN <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>		
<p><i>En el área organizacional se encontraron los aspectos significativos siguientes:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La falta de una estructura y gestión adecuada para el logro del objetivo principal del proyecto, la cual se manifiesta en la debilidad de sus aparatos técnicos y administrativos.</i></li> <li>2. <i>El proyecto carece de ciertas unidades organizativas importantes para su fortalecimiento técnico y administrativo lo cual le propicia deficiencias en su accionar</i></li> <li>3. <i>El proyecto carece de herramientas administrativas que le propicien eficacia, eficiencia y economía en su gestión; entre ellas es significativo la falta de los manuales de funciones y de procedimientos.</i></li> </ol>		

### 3.11.2. RESUMEN DE CLÁUSULAS EN DOCUMENTOS NORMATIVOS REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>RESUMEN DE CLÁUSULAS EN DOCUMENTOS NORMATIVOS</b> <b>REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO</b> <b>ÁREAS CRÍTICAS</b>	REFERENCIA D-2	
	HECHO POR	FECHA
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>Luego de revisar los documentos normativos como es el convenio de préstamo del proyecto del Gobierno de El Salvador y la Agencia Financiera respectiva, se concluye que el aspecto sustantivo referente a la organización del proyecto se encuentra en el anexo 1 del convenio de préstamo lo siguiente:</i></p> <p><i>A efecto de realizar la implantación del proyecto se establecerá una unidad denominada "Oficina de Pequeñas Obres Hídricas, OPOH será provista de personal y financiada con asignaciones presupuestarias; tendrá la responsabilidad de preparar los planos y las especificaciones detalladas para cada subproyecto, supervisará la construcción de los mismos y proporcionará asistencia técnica subsecuente a los beneficiarios en el mantenimiento y operación de sus sistemas hídricos y de acueductos.</i></p> <p><i>OPHO, deberá analizar la factibilidad técnica y económica de los subproyectos que se le propongan, así como la construcción de los que le sean aprobados.</i></p> <p><i>La ANDA, participará en la implantación del proyecto brindando información a la OPOH sobre los beneficios de salud y agropecuarios que se obtendrán a efecto de asesorar a los beneficiarios del proyecto en problemas de mercadeo de los servicios de acueductos que se obtendrán producto del desarrollo del proyecto</i></p>		



### 3.11.3. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE FINANZAS

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE FINANZAS</b> <b>ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>REFERENCIA</b> D-2	
	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>A efecto e realizar la descripción organizativa de finanzas se efectuar las siguientes actividades:</i></p> <p><i>a. Se formuló la descripción de funciones</i></p> <p><i>b. Se elaboró el cuadro de distribución de actividades</i></p> <p><i>c. Se diseñó flujogramas actuales y principales de la operación de finanzas</i></p> <p><i>El alcance de la auditoría operacional aplicada al área organizacional, en este caso es profundo, y se ha llegado a nivel de las operaciones específicas de la administración de los recursos financieros</i></p>		

### 3.11.4. VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE TIPO ORGAIZACIONAL OBTENIDA

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN</b> <b>DE TIPO ORGAIZACIONAL OBTENIDA</b> <b>ÁREAS CRITICAS</b>	<b>REFERENCIA</b> <b>D-3</b>	
	<b>HECHO</b> <b>POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>Mediante indagaciones, entrevistas, observaciones y comprobaciones, según los casos se verificó la información obtenida, por lo cual se considera una información confiable para efectos de análisis y conclusiones.</i></p> <p><i>Acerca de las observaciones e indagaciones sobre los procedimientos, operaciones, métodos y prácticas se puede comentar lo siguiente:</i></p> <p>1. <i>Los procedimientos de reembolsos financieros y compras respecto a su trámite interno presentan algunas deficiencias por falta de coordinación entre las secciones; que realizan algunas operaciones métodos y prácticas interrelacionadas con los mismos.</i></p> <p><i>Entre las causas pueden mencionarse: la falta del Manual de Sistemas y Procedimientos, así como la descentralización de la bodega principal, la cual esta a 40 kilómetros del lugar donde opera el proyecto.</i></p> <p>2. <i>Durante nuestro examen no entrevistamos con tres personas relacionadas con el proyecto examinado, entre ellas el auditor externo, el encargado del Proyecto en la Agencia Financiera y el la Oficina Coordinadora del Proyecto; quienes mencionaron respectivamente que entre los dificultades que se tenía en el proyecto figuraban: la falta de un adecuado sistema contable, cierto grado de deficiencia en la gestión gerencial del proyecto y la obsolescencias que presentaba el convenio del préstamo.</i></p>		

### 3.11.5. REPORTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>REPORTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO</b> <b>DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES</b> <b>ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>REFERENCIA</b> D-4	
	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<p><i>Este reporte si bien se refiere al grado de cumplimiento de los principios organizacionales: Unidad de mando de cumplimiento de los principios organizacionales siguientes: Unidad de mando, Tramo de Control, Delegación de Autoridad y división del trabajo.</i></p> <p><i>Se investigaron los principios organizacionales que aplica el proyecto, por ello en este reporte se concluye que el grado de cumplimiento de algunos de estos principios es circunstancial; es decir, está en función temporal de las actuales jefaturas y no como resultado de una estructura adecuada del proyecto, por cuanto no la tiene; esto repercute negativamente con mayor fuerza en la “división del trabajo”, la cual es deficitaria.</i></p>		

**3.11.6. ANÁLISIS DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA DEL PROYECTO, RESPECTO AL ÁREA ORGANIZACIONAL**

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b>  <b>ANÁLISIS DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA</b>  <b>DEL PROYECTO, RESPECTO AL ÁREA ORGANIZACIONAL</b>  <b>ÁREAS CRÍTICAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REFERENCIA</b> D -5</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>HECHO POR</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FECHA</b></p>
<p><b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>		
<p><i>En D-5-1 y D-5-2, se presentan los análisis de uno de los procedimientos de operación y uno de los formularios que utiliza el proyecto de inversión en su accionar; se formuló análisis crítico en los procedimientos considerados importantes en la gestión de OPOH, esta operatividad está limitada en su eficacia, eficiencia y economía, por que los procedimientos, formularios y demás instrumentos que utiliza, nunca han sido evaluados en función del objetivo del proyecto y su ejecución no está sujeta a “Arreglos Administrativos” u otro tipo de instrumento restrictivo que les señale plazos y normas que deban cumplir.</i></p>		

## 3.11.7. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <i>ANÁLISIS DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA DEL PROYECTO, RESPECTO AL ÁREA ORGANIZACIONAL ÁREAS CRÍTICAS</i>		<b>REFERENCIA</b> <i>D -5-1</i>
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>		
<b>ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>OPERACIÓN PRINCIPAL</b> : <i>Compras</i>		
<b>OPERACIÓN ESPECÍFICA:</b> <i>Compras por Gestión Directa</i>		
<b>UNIDADES EJECUTORAS</b>		<b>CLAVE DE LA OPERACIÓN EXAMINADA</b>
<i>OPOH</i>		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<i>Procedimiento de compras por gestión directa al nivel de subproyectos</i>		
<b>E INICIA EN:</b>		<b>TERMINA EN:</b>
<i>Departamento Técnico</i>		<i>Departamento de Compras</i>
<b>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<i>Proporcionar abastecimiento adecuado y oportuno a los proyectos de construcción</i>		
<b>N°</b>	<b>POLÍTICAS O DISPOSICIONES DE CONTROL</b>	
<i>1</i>	<i>Que las compras de materiales sean compradas por lo menos una semana antes de ser utilizados.</i>	
<i>2</i>	<i>Elaborar programaciones de abastecimiento a los subproyectos.</i>	
<i>3</i>	<i>Tener un registro actualizado de precios.</i>	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO</b>	
	<i>Compra de materiales directos que serán utilizados en la construcción del proyecto</i>	
<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
		<b>INDICE:</b>
		<b>PAG. DE</b>

## 3.11.8. ANÁLISIS DE FORMULARIOS

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA ANÁLISIS DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA DEL PROYECTO, RESPECTO AL ÁREA ORGANIZACIONAL ÁREAS CRÍTICAS			REFERENCIA D-5-1
PROYECTO DE INVERSIÓN <u>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</u>			
<b>ANÁLISIS DE FORMULARIOS</b>			
OPERACIÓN PRINCIPAL: <u>Administración de recursos financieros</u>			
OPERACIÓN ESPECÍFICA: <u>Gestión de Ingresos</u>			
UNIDADES QUE INTERVIENEN		CLAVE DE LA OPERACIÓN EXMINADA	
<u>Seis Unidades</u>			
<b>DATOS ACERCA DEL FORMULARIO</b>			
NOMBRE <u>Suministro y pago de mercaderías o servicios</u>			
PROPÓSITO <u>Liquidar gastos y solicitar reembolsos</u>			
QUIEN LO FORMULA <u>La unidad ejecutora del proyecto o subproyecto</u>			
QUE LO ORIGINA <u>El instructivo N° 204</u>			
QUE ORIGINA <u>El reembolso de gastos liquidados</u>			
PERIODICIDAD <u>Mensual</u>			
VOLUMEN MENSUAL <u>Uno</u>			
EN VIGOR DESDE <u>2.000</u>			
MODIFICACIONES			
OTROS DATOS			
<b>DATOS ACERCA DEL DESTINO Y USO DE CADA TANTO</b>			
TANTOS	COLOR	DESTINO	USO
<u>Original</u>	<u>Celeste</u>		<u>Comprobante de cheque emitido, para su registro correspondiente</u>
<u>1</u>	<u>Celeste</u>	<u>Corte de Cuentas</u>	<u>Ídem.</u>
<u>2</u>	<u>Blanco</u>	<u>Contabilidad Central</u>	<u>Ídem.</u>
<u>3</u>	<u>Blanco</u>	<u>Cortes de Cuentas BCR</u>	<u>Ídem.</u>
<u>4</u>	<u>Blanco</u>	<u>Contabilidad Central BCR</u>	<u>Ídem.</u>
<u>5</u>	<u>Blanco</u>	<u>Dir. General de Tesorería</u>	<u>Ídem.</u>
<u>6</u>	<u>Blanco</u>	<u>Dir. General de Presupuesto</u>	<u>Ídem.</u>
FECHA	ELABORADO POR	REVISADO POR	INDICE PAG. DE

## 3.11.9. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

<p style="text-align: center;"><b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b>  <b>ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>  <b>ÁREAS CRÍTICAS</b></p> <p><b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>REFERENCIA</b> D-6</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>HECHO POR</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FECHA</b></p>
<p><i>Luego del análisis conjunto de los informes físicos tanto como los financieros, puede afirmarse que es adecuado el grado de confiabilidad, utilidad, y consistencia del sistema de información en lo que respecta a los informes técnicos, por que son elaborados con cuidado y diligencia; bajando tal apreciación en lo referente a los informes financieros, los cuales deben ser objeto de depuración porque existe una acumulación de varios gastos cuyas facturas han sido presentadas en doble oportunidad, recibiendo doble reembolso, debido a que el encargado del Fondo, no aplica adecuados controles internos. En lo que respecta a la oportunidad de los informes, se menciona que siempre se presentan con retraso significativo.</i></p> <p><i>Se presenta un análisis del informe de avance físico y financiero trimestral..</i></p>		

### **3.1.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1.2.1 OBJETIVOS**

Propiciar la elaboración del informe en su versión inicial mediante el diseño básico de su contenido. En tal sentido, la redacción del borrador del informe se facilita si se organiza y ensambla el material obtenido, decidiendo antes sobre su formato y contenido, además estableciendo después el esquema de cada capítulo en función de los hallazgos.

### **3.12. PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

El contenido del programa para comunicación de resultados se refiere a los procedimientos de organización para redactar el informe; para ello, el auditor operacional podrá establecer un índice tentativo del informe por capítulos así:

#### **3.12.1. Información Introdutoria**

El auditor operacional elaborará una hoja de trabajo denominada “Información Introdutoria del Informe”, la cual podrá contener:

- a. Creación y propósito del proyecto
- b. Naturaleza o tamaño
- c. Organización
- d. Gestión relevante del proyecto a la fecha del informe

#### **Propósitos y Alcance del Examen**

El auditor operacional redactará una hoja de trabajo que podrá denominar “propósito y alcance del examen”, en la cual anotará los objetivos específicos que implica la realización del examen; así como el planteamiento de los límites del examen y las circunstancias, y restricciones e incidentes en la profundidad del mismo

#### **Hallazgos Significativos**

El auditor operacional elaborará por cada hallazgo, hojas de trabajo denominadas “Análisis de Observaciones”, en las cuales incluirá, entre otros, los aspectos siguientes:



- CONDICIONES:** Las cuales implican describir brevemente la situación deficitaria (lo que es)
- CRITERIOS:** La enunciación de la norma, práctica, principio, etc. Aceptado como adecuado (lo que debe ser)
- EFFECTOS:** Son las variaciones entre la situación dada y el marco normativo contra el que se compara, (diferencia entre lo que es y lo que debe ser)
- CAUSA:** Las razones de que se dan las situaciones o condiciones deficitarias (porqué sucedió)
- CONCLUSIONES:** Planteamientos claros de y concretos de la significatividad de los hallazgos y sus consecuencias
- RECOMENDACIONES:** Opciones prácticas para resolver los problemas caracterizados, junto con sus beneficios (Opciones de solución y beneficios)

**\* Los hallazgos pueden consignarse por área operacional crítica examinada.**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El auditor puede formular un resumen de estas categorías y conformar un breve capítulo que casi siempre motiva la lectura comprensiva del ejecutivo que recibe el informe.

## Anexos

Cuando sea necesario presentar detalles técnicos o ampliaciones especiales, etc. Podrán consignarse en anexos pertinentes.

### 3.13. PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

#### 3.13.1. PROGRAMA DE TRABAJO PARA ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DE INFORME

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>PROGRAMA DE TRABAJO PARA ORGANIZACIÓN</b> <b>DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DE INFORME</b>		<b>REFERENCIA</b>  <b>F</b>		
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>				
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>REF.</b> <b>P/T</b>	<b>HECHO</b> <b>POR</b>	<b>FECHA</b>
1. Seleccionar de cada fase de la auditoría practicada, las hojas de hallazgos formuladas y relacionarlas con área de la organización				
2. Clasificar las hojas de hallazgos de conformidad con las operaciones generales siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Adecuación al marco jurídico legal</li> <li>b. Estructura organizacional</li> <li>c. Formulación de herramientas administrativas</li> <li>d. Formulación de mecanismos operativos</li> </ol>				
3. Revisar y analizar la información contenida en las hojas de hallazgos a efecto de lograr la consistencia debida entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones				
4. Diseñar la estructura del informe incluyendo carta de envío, resumen gerencial, información introductiva, hallazgos significativos, conclusiones, recomendaciones y anexos.				
5. Realizar un reporte que contenga: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Justificación de inclusión en el informe, de la carta de envío, y del resumen gerencial y de los anexos.</li> <li>b. Elaboración de los antecedentes del Proyecto, para incluirlos en la información introductoria</li> </ol>				
6. Determinar y sintetizar de las hojas de hallazgos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los que sean significativos, especificando sus atributos</li> <li>b. Las conclusiones y recomendaciones</li> </ol>				
6. Cuidar de que no se infrinjan las normas de auditoría interna referentes al informe				
7. Revisar el informe final antes de enviarlo a la gerencia del Proyecto.				

### 3.14. PAPELES DE TRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DE INFORME

#### 3.14.1 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> <b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	REFERENCIA D-1	
	HECHO POR	FECHA
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <u>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</u>		
<p><i>Se seleccionaron las hojas de hallazgos referentes al área operacional de la organización, elaboradas en cada fase del examen y luego se clasificaron de acuerdo a las operaciones principales que conforman esta área; es decir, la adecuación al marco jurídico – legal , la estructuración organizacional, la formulación de herramientas administrativas y la formulación de mecanismos operativos; ejemplo de lo mencionado se presenta en D-1-1</i></p> <p><u>Redacción del informe</u></p> <p><i>Como parte de la redacción del informe final se diseño la estructura del mismo y se determinaron y sintetizaron los hallazgos significativos junto con sus atributos pertinentes</i></p>		

**3.15. FORMATO QUE SE DARÁ A LA PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

<b>DIRECCIÓN DE AUDITORÍA</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>		REFERENCIA	
		HECH O POR	FECH A
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b> <i>Acceso, Gestión y Uso Racional del Agua</i>			
<b>CONDICIÓN</b> (lo que es)			
<i>Durante nuestro examen se determinó que la estructura organizacional del proyecto:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Carece de Comité asesor de la gerencia, Comité Coordinador Institucional y de las unidades de Planificación y control, Auditoría Externa, Asesoría Legal, Administración de Personal y de una adecuada Proveeduría.</i></li> <li><i>No permite la realización sistemática de algunas operaciones presenta la ejecución de ciertas operaciones específicas innecesariamente desligadas y otras no son ejecutadas por las unidades idóneas.</i></li> </ol>			
<b>CRITERIO</b> (lo que debe ser)		<b>EFECTO</b> (diferencia entre criterio y condición)	
<i>Todo proyecto debe contar con una estructura organizativa diseñada para cumplir con las áreas operacionales consideradas básicas para el manejo eficiente, eficaz y racionalmente económico del mismo</i>		<i>Un programa que no cuente con una estructura organizativa adecuadamente diseñada adolecerá de deficiencias permanentes que le impedirá obtener eficacia en la consecución de metas y objetivos; no administrará racionalmente sus recursos y tendrá una escasa eficiencia en el manejo del proyecto.</i>	
<b>CAUSAS</b> (porque sucede)		<b>CONCLUSIONES</b> (puntos básicos)	
<i>El proyecto no ha sido estructurado eficientemente y al privarlo de una unidad de planificación y control la cual debe velar por el desarrollo organizacional, ; Esta hubiera incluido una sección de O &amp; M, para diagnosticar y recomendar la creación de las unidades necesarias a los fines del proyecto</i>		<i>La estructura organizacional presenta severas deficiencias en lo referente a contar con las unidades suficientes y necesarias para contribuir al logro del objetivo principal del proyecto en forma eficiente, eficaz y con racionalidad económica</i>	
<b>OPCIONES DE SOLUCIÓN</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<i>Elaborar un organigrama con la inclusión de las unidades que le proporcionen la fortaleza que necesita y diseñado de acuerdo a las actuales circunstancias y en términos del objetivo a cumplir: posibilidades financieras, medio ambiente de apoyo y utilización del personal con mayor experiencia y capacitación académica que tiene a actualmente el proyecto</i>		<i>Se derivarán de contar con una mejor estructura diseñada de acuerdo a las circunstancias por las que atraviesa el proyecto y en términos de su medio ambiente de apoyo, estos se revertirán en menor costo de los subproyectos construidos por el incremento en la eficiencia, eficacia y economía</i>	
<b>ACCIONES DE REVERIFICACIÓN</b>	<b>NUEVA INFORMACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	
<i>Se le planteó a la dirección del proyecto y estuvieron de acuerdo</i>		<i>La mayor parte de sugerencias se incorporarán al plan de acción que se esta formulando</i>	

**3.16. INFORME DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL*****Consultores Carías Chávez y Asociados***

Colonia Sagrado Corazón Calle la Maravilla # 114  
San Salvador. Telefax. 280-4091

San salvador, 14 de julio de 2001.

**Señores**

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.**

**Att. Lic.: JOSÉ LUIS CABRERA ARÉVALO**

**Subdirector Ejecutivo**

Presente.

Estimados Señores:

Hemos efectuado auditoría del sistema de operaciones enfocado a la Gerencia des Sistemas Rurales, Gerencia Administrativa y Gerencia Técnica del proyecto **Acceso, Uso, Gestión, y Uso Racional del Agua**; nuestro examen se llevó a cabo de acuerdo con Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, en observancia a las Normas de Auditoría Operacional, en consecuencia, aplicamos pruebas a los registros y documentación, e incluimos los procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Debido a la naturaleza y alcance de nuestro examen, el presente informe no pretende expresar opinión alguna respecto a la situación financiera de la empresa y el resultado de operaciones, sino presentar nuestros comentarios y recomendaciones del examen realizado, los que se exponen a continuación:

**OBJETIVOS DEL TRABAJO**

**OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un examen a efecto de verificar y evaluar el manejo del proyecto en la aplicación del control y el logro de los objetivos y metas programadas

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer o determinar el grado de cumplimiento de objetivos metas programados.

- Establecer el grado de eficacia eficiencia y economía.
- Evaluar la efectividad del control en la administración de los recursos.
- Identificar las áreas críticas en la organización y funcionamiento del ente.
- Formular recomendaciones a efecto de subsanar deficiencias significativas.

#### **ALCANCE DEL TRABAJO**

- Inspección de Instalaciones
- Área Organizacional
- Políticas y Normas
- Sistemas Métodos y Procedimientos
- Administración de Bienes y Servicios Personales
- Análisis de Flujogramas
- Gestión del Proyecto
- Análisis de la eficiencia
- Registros Contables y documentación pertinente

#### **OBSERVACIONES**

##### **Inspección de Instalaciones**

1. Es insuficiente el espacio físico del local donde han instalado a la Oficina de Pequeñas Obras Hídricas (OPOH), tanto en lo referente a su mobiliario y equipo como sus unidades de transporte. Esto se debe a que OPOH ocupa una instalación de ANDA.
2. Son deficientes las condiciones ambientales en que laboran los funcionarios y empleados de OPOH, concretamente en lo referente a la poca iluminación, excesivo calor; lo cual se suma el hacinamiento del mobiliario y equipo y los estrechos espacios intercirculars.
3. Un aspecto relevante es que parte de los recursos asignados a OPOH se ha venido utilizando para satisfacer necesidades de ANDA.
4. Las oficinas de OPOH fueron trasladadas a la ciudad de Santiago de María y la bodega de materiales del proyecto se encuentra en San Salvador, lo cual les conlleva problemas de burocracia y deterioro en la agilización de sus requerimientos de materiales.

##### **Área organizacional**

1. El proyecto, según el organigrama, carece de un departamento técnico y un departamento administrativo.
2. Al observar el funcionamiento del proyecto se puede apreciar que la indisciplina del personal genera ciertas dificultades en el flujo de la autoridad y cumplimiento de las responsabilidades.
3. Documentos solicitados al proyecto y no proporcionados por no existir:
  - a. Los manuales administrativos, que incluyen el manual de organización y el de procedimientos.
  - b. Copia del catálogo de cuentas y el manual contable.
  - c. Guía del registro de operaciones.

Lo anterior es un indicador de deficiencia en área organizacional del proyecto

4. El convenio del Préstamo obliga a la ejecutora a llevar Contabilidad Gubernamental, el proyecto no cuenta con un Sistema Contable de este tipo y en el registro de sus operaciones se realizan sobre la base de fondos, o sea que sus ingresos y activos relacionados son reconocidos cuando se reciben y no al ser devengados; por el lado de los egresos se tiene que los gastos y los costos son reconocidos al ser pagados y no al contraer la obligación.

La práctica fiscal clasifica las erogaciones por clase general del gasto y objeto específico del gasto para cada una de ellas, este sistema, tiene su catálogo de cuentas denominado “Manual de clasificación para las transacciones financieras del sector público no financiero” y es práctica de aceptación generalizada para proyectos de inversión gubernamentales; pero existe la obligación de llevar contabilidad patrimonial en virtud del convenio del préstamo. El hecho que el proyecto no cuente con un adecuado sistema contable es otro indicador de falla en el área organizacional.

5. Entre los problemas encontrados pueden incluirse algunos “paros”, deficiencia en la oportunidad del financiamiento, así como de haber sufrido traslados continuos de personal, todo lo cual ha incidido en disminución de su productividad.
6. El proyecto carece de la Unidad de Personal, por ello no ha podido realizar efectivamente las operaciones específicas siguientes:

- a. Reclutamiento y selección de personal
- b. Obtención de permanencia del empleado y
- c. El incremento de productividad individual

### **Políticas y Normas**

1. Únicamente el jefe del Departamento Técnico participa con la gerencia, en la formulación de políticas y normas. Sin embargo por el Departamento Administrativo participa el jefe de éste y los jefes de sección.
2. El proyecto no ha definido los objetivos, políticas y normas en el área operacional, ni en el área de Recursos Humanos y el aprovisionamiento.
3. El proyecto no cuenta con normas por escrito referentes al proceso a seguir para la contratación del personal

### **Sistemas, Métodos y Procedimientos**

1. El proveedor no permanece en las oficinas del proyecto, porque no forma parte del personal del mismo, sino de otra institución; se adujo que se había procedido a hacer tal nombramiento porque el proyecto no cuenta con personal idóneo para esta función.
2. El proveedor no ha formado parte del personal del proyecto, lo cual lo convierte en un funcionario que no puede controlar adecuadamente el proceso de adquisición de bienes y servicios
3. El proyecto le paga a cuatro técnicos, los cuales están destacados en otras dependencias de ANDA por órdenes superiores.
4. No siempre el encargado del Fondo Rotativo del proyecto tiene saldo suficiente para las compras.
5. El lapso que espera el proyecto luego de presentar sus liquidaciones y solicitudes de reembolso, es demasiado amplio; en tal sentido, el proyecto examinado estima un retorno de 60 a 90 días para fondos de préstamo.
6. El proyecto ha estado capacitando con fondos asignados al mismo, a técnicos de otras instituciones, lo cual se ha debido a que los directores de éstas han aprovechado el hecho de



que les hayan adscrito a la OPOH, para capacitar a sus técnicos aprovechando becas al exterior ofrecidas a este proyecto.

7. La tardanza, fuera de lo normal, en la formulación de Planes de Acción que son la base para la autorización de fondos, se debe entre otras causas, a la gestión directa de la Gerencia del proyecto.
8. En OPOH, el manejo de los fondos tanto de contrapartida como de préstamo se hace mediante una sola cuenta bancaria, lo cual es una falla de control interno; no obstante le ha sido aprobada por la Dirección General de Tesorería y Secretaria Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE) la apertura de cuentas bancarias separadas por cada financiamiento.

### **Administración de Bienes y Servicios Personales**

1. En ANDA, los motoristas y técnicos que tienen asignados vehículos, pueden llevárselos después de la jornada. En el proyecto OPOH esto no está permitido.
2. En las bodegas se preparan informes en formularios prenumerados, pero no se indica en ellos la existencia de faltantes físicos.
3. En bodega, no se valúa la salida de materiales hacia la construcción de los subproyectos, por tal razón, la determinación de los costos directos de los mismos es deficiente; así mismo revela falla significativa en el control interno acerca del uso de los materiales.
4. Un vehículo de este proyecto fue transferido a una dependencia de ANDA, lo cual es prohibido por las estipulaciones del convenio del proyecto.
5. Deficiencias en el mantenimiento el equipo automotriz del proyecto, ha originado, algunas veces, la erogación de altas cantidades para reparar unidades dañadas.

### **Análisis de Flujogramas**

En el procedimiento para solicitud de anticipo y reaprovisionamiento de fondos y el procedimiento de compras locales con fondos del préstamo se observó lo siguiente:

1. Existen demasiadas instancias y/o actividades, por ejemplo: la Corte de Cuentas en SETEFE recibe, revisa y aprueba parcialmente las solicitudes se los devuelve a SETEFE y este los

remite a la Corte de Cuentas Central lo cual recibe, vuelve a analizar y los aprueba definitivamente, devolviéndolos después a SETEFE.

2. En el procedimiento para compras locales el traslado de la requisición al administrador para que éste revise, analice y apruebe se considera innecesario, dado que el proveedor está autorizado para aprobar total o parcialmente las requisiciones y proceder de inmediato a obtener las cotizaciones pertinentes.

### **Gestión del Proyecto**

1. El proyecto ha orientado preferentemente su accionar a un sector de las comunidades, beneficiando en forma mínima a otro sector; no dando seguimiento al plan de implementación del proyecto.
2. El proyecto no ha incorporado a los usuarios en el manejo y mantenimiento de las obras que se construyen.
3. El proyecto ha comenzado a proporcionar mantenimiento a los subproyectos ya construidos en contraste a la practica de entregar los proyectos a los usuarios para que sean administrados por ellos.

### **Análisis de la Eficiencia**

Al efectuar revisión del cumplimiento de las metas en lo que se refiere a calidad, cantidad y tiempo, se determinó que la eficiencia del proyecto es baja debido a lo siguiente:

1. La calidad de los subproyectos que inicialmente logra la construcción de las obras de acueductos que inicialmente se logran construir se deteriora por la falta de mantenimiento.
2. Respecto a la cantidad, se observó que de 18 subproyectos que se programo construir, solo se realizaron 8 o sea un 44% de la meta lo cual implica un deficiente uso de los recursos.
3. Se observó que el tiempo que se necesitó para realizar los ocho subproyectos de infraestructura hídrica sobrepasó en casi todos los casos el tiempo promedio de este tipo de obras.

## **RECOMENDACIONES**

### **Inspección de Instalaciones**

1. Se considera de mucho beneficio trasladar las oficinas de OPOH a un local más amplio, así como adjudicar por lo menos una unidad de transporte adicional y comprar el mobiliario y equipo necesario para el buen desempeño de labores por parte del personal que labora en el proyecto.
2. Es recomendable dotar a las oficinas del proyecto por lo menos de los ventiladores necesarios para mitigar el calor, así como también instalar la iluminación adecuada en las áreas de trabajo de los trabajadores y realizar una redistribución del mobiliario a fin de evitar la sensación de hacinamiento.
3. El MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES través de la Subdirección Ejecutiva Técnica del Financiamiento externo; en su plan de acción para el proyecto OPOH, es clara en manifestar que ANDA de asegurarse que el equipo autorizado será utilizado única y exclusivamente para actividades relacionadas con el proyecto en referencia, así como también que el mismo estará sujeto al monitoreo y Supervisión Financiera – Administrativa durante la ejecución del proyecto por parte de SETEFE y al compromiso de esa Unidad Ejecutora de implementar las recomendaciones que pudieran emanar.
4. Por lo descrito en el párrafo se recomienda utilizar el equipo y los recursos asignados única y exclusivamente en el proyecto que se esté desarrollando.
5. Se recomienda rentar o pedir prestado a la comuna respectiva un lote donde se pueda crear una subalmacén en cual se guarden los materiales de mayor utilización en el desarrollo del proyecto a fin de evitar retrasos en desarrollo del mismo.

### **Área organizacional**

1. Para un buen desarrollo del proceso administrativo del proyecto es necesario la creación del departamento técnico y el departamento administrativo que por su índole tienen funciones diferentes y específicas.

2. Se recomienda un rediseño de la estructura organizativa y asignación de funciones a fin de hacer cumplir tanto la autoridad como, la responsabilidad por parte de los funcionarios y empleados que laboran en el proyecto. Se sugiere que el estudio mencionado sea realizado por un ente independiente al proyecto.
3. Que la Unidad Ejecutora proporcione las herramientas administrativas que norman las actividades del proyecto como lo son: Manuales Administrativos, de organización y de procedimientos, copia del catálogo de cuentas y su manual contable y la guía del registro de operaciones. En el caso de no existir estas herramientas procurar el diseño de las mismas; La falta de estos documentos es un indicador de la mayor parte de las deficiencias en área organizacional del proyecto.
4. Rediseñar el Sistema de Información contable a fin de adecuar las operaciones del proyecto a las exigencias técnicas, legales y gubernamentales, y redunde en un mejor control contable de las operaciones del proyecto.
5. El ente encargado del reclutamiento y contratación de personal debe asumir su responsabilidad al respecto y proporcionar el personal idóneo para las actividades del proyecto, así como aspectos de personalidad, responsabilidad, y origen del personal.
6. En definitiva ningún proyecto puede funcionar sin una unidad de Personal propia que guarde los intereses del proyecto por lo que se recomienda, la creación de esta Unidad.

### **Políticas y Normas**

1. Es recomendable que para la formulación de las políticas y normas que regirán e proyecto, sean diseñadas y formuladas por todos los jefes de área, departamentos y secciones, a fin de que la normativa, aplique a todo el proyecto.
2. Es necesario que en desde el anteproyecto se contrate personal para el diseño de los objetivos, políticas y normas del área operacional del proyecto, ya que de esto, depende el éxito en la ejecución del proyecto..
3. Todos los aspectos normativos que sean diseñados y formulados para el proyectos deberán necesariamente hacerse por escrito y aprobados por autoridades superiores.

### **Sistemas, Métodos y Procedimientos**

1. Se retoma parte de las recomendaciones anteriores y se enfatiza en la creación de una unidad de recursos humanos que provee al personal idóneo antes de iniciar el proyecto.
2. Contratar a la mayor brevedad posible un proveedor a tiempo completo, el cual deberá tener la experiencia necesaria para el desarrollo de sus labores.
3. Se retoma recomendación vertida con anterioridad en el informe, en la cual se menciona que los recursos asignados únicamente serán utilizados en beneficio del proyecto al cual fueron asignados
4. Se recomienda que Unidad Ejecutora exija al encargado del fondo rotatoria la disponibilidad diaria de efectivo en libros y en bancos, a fin de realizar programación financiera.
5. Se recomienda procurar la agilización de fondos a través de los entes involucrados en el aprovisionamiento de estos, en caso de no poder obtener ningún tipo de colaboración, es recomendable realizar una programación financiera tomando en cuenta el tiempo estimado del retorno de los fondos
6. Es necesario enfatizar a los ejecutivos y funcionarios del proyecto que todos los recursos asignados al proyecto incluyendo las capacitación es únicamente para personal del proyecto.
7. La gerencia del proyecto debe asumir su su responsabilidad y autoridad como tal a fin de agilizar los planes de acción que son la base principal para la cobertura de metas.
8. El gerente debe fijar su atención en el control interno, especialmente en el de los fondos, por lo cual se recomienda la apertura de las cuentas bancarias necesarias para el manejo de los diferentes fondos que deben ser controlados especialmente por sus origen y su uso.

### **Administración de Bienes y Servicios Personales**

1. Hacer extensiva la normativa a todas las unidades y especialmente al personal de transportes, que los vehículos son y deben ser utilizados sólo para misiones y trabajos específicos del proyecto.
2. Implantar controles internos especiales al manejo de inventarios, ya que ellos depende la confianza de los entes facilitadores de fondos en la ejecución del proyecto.

3. Se retoma la recomendación anterior, con la adición de enfatizar el control en los valores de los materiales, a fin de facilitar un informe de costos al departamento de contabilidad y consecuentemente a la Unidad Ejecutora.
4. Gestionar directamente mediante documentación la devolución del vehículo, ya que este ha sido asignado a la ejecución del proyecto, por lo que los costos de éste serán adjudicados y contabilizados al proyecto.
5. Debe existir una sección denominada servicios generales que se encargue del mantenimiento del mobiliario y equipo, especialmente al mantenimiento preventivo de los mismos a fin de evitar la erogaciones altas que sean el lesivas la costo del proyecto.

### **Análisis de Flujogramas**

En el procedimiento para solicitud de anticipo y reaprovisionamiento de fondos y el procedimiento de compras locales con fondos del préstamo se observó lo siguiente:

1. Si el proveedor está autorizado para aprobar total o parcialmente las requisiciones, se recomienda realizar las cotizaciones pertinentes, obviando la revisión y análisis del administrador, dado que se presume que el proveedor posee los conocimientos necesarios para la compra de los materiales a utilizar

### **Gestión del Proyecto**

1. La gestión del proyecto debe garantizar el plan de acción mediante el seguimiento de las cartas de implementación, a fin de que los beneficiarios reciban la ayuda de acuerdo a lo estipulado, dando la debida importancia a la equidad y cuantía.
2. El manejo y mantenimiento de las obras a construir, está contemplado en el plan de acción, por lo tanto de incorporarse de inmediato a los usuarios a estas actividades, a fin de evitar el deterioro de éstas.

### **Análisis de la Eficiencia**

Al efectuar revisión del cumplimiento de las metas en lo que se refiere a calidad, cantidad y tiempo, se determinó que la eficiencia del proyecto es baja debido a lo siguiente:

1. Retomando la recomendación de incorporar a los usuarios al mantenimiento de las obras así también debe considerarse acciones conjuntas entre trabajadores y usuarios antes de finalizar el proyecto.
2. La Unidad Ejecutora y los funcionarios del proyecto debe mantener una vigilancia permanente a las metas del proyecto, ya que este es uno de los elementos de evaluación básicos para los entes que proporcionan el financiamiento.
3. Se retoma en forma completa la recomendación anterior agregando, que cuando no se tienen parámetros de evaluación para el proyecto específico en ejecución, deben efectuarse comparaciones.

En espera de que las observaciones y recomendaciones contenidas en el presente informe sean de utilidad a su apreciable empresa,

***Lic. Rodolfo César Flores Ramírez***  
**DIRECTOR DE AUDITORÍA OPERATIVA**

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

##### 4.1.3. AUDITORÍA DE PROYECTOS

- c. Las unidades de Auditoría Interna que desarrollan auditoría a proyectos de inversión pública no cuentan con una guía o manual para el desarrollo del proceso de auditoría a este tipo de instituciones.

##### 4.1.4. AUDITORÍA OPERACIONAL

- d. Las unidades de Auditoría Interna no realizan auditoría operacional por el desconocimiento del proceso de la misma.
- e. No se utilizan estándares en la planificación, procedimientos, papeles de trabajo y el enfoque de auditoría es orientado a los ingresos y egresos.

##### 4.1.5. PAPELES DE TRABAJO

- d. El grado de soporte que tienen los informes de auditoría operacional es débil debido a que la mayoría de unidades de Auditoría Interna en el desarrollo de papeles de trabajo los elabora informalmente.
- e. La información que se vierte en los papeles de trabajo tiene su origen en la información recaba por la unidad. Todas las unidades de Auditoría Interna estarían dispuestas a adoptar un documento que sirva de guía para la formulación de papeles de trabajo de auditoría operacional para proyectos de inversión.



## **4.2. RECOMENDACIONES**

### **4.2.4. AUDITORÍA DE PROYECTOS**

- a. Es recomendable que todo profesional de la Contaduría Pública que labore en la Unidades de Auditoría Interna de las Instituciones Gubernamentales y que desarrollan proyecto de inversión, ante de iniciar un proyecto deberá diseñar un manual para el desarrollo de la auditoría.

### **4.2.5. AUDITORÍA OPERACIONAL**

- a. Tanto las instituciones del aparato estatal, como el profesional de la Contaduría Interna que labora como Auditor Interno, deben procurar la actualización de acuerdo al desarrollo de los hechos económico, así como la evolución de la auditoría.
- b. Todos los organismos rectores de la profesión de la Contaduría Pública, así como las diferentes organismos colegiados de los mismos exigen un trabajo de acuerdo a normas generalmente aceptadas, por lo cual el contador debe asumir su papel profesional, desarrollando papeles de trabajo que respalden lo vertido en los informes de auditoría.

### **4.2.6. PAPELES DE TRABAJO**

- a. Los papeles de trabajo son los documentos con los que el auditor respalda sus informes, por lo que éstos deben elaborarse en forma técnica y profesional, ya que la forme en que éstos se desarrollen, así será la calidad del auditor.
- b. La unidad ejecutora del proyecto debe exigir al auditor desarrollar papeles de trabajo para auditoría operacional, ya que tanto los informes como los papeles de trabajo son importantes como fuente de información y como garantía del manejo de los fondos adjudicados.

## BIBLIOGRAFIA

♦ **AUDITORIA OPERACIONAL.**

Seminario impartido por Thomas Friedlob.  
UDISAL

♦ **“ FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”**

Un enfoque de sistemas  
Juan Gallardo Cervantes  
Mc Graw Hill 1998

♦ **“ESQUEMA BASICO DE AUDITORIA OPERACIONAL”. “EVALUACIÓN DE PROYECTOS”.**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos,  
Comisión de Auditoria Operacional  
Baca Urbina, Gabriel;  
Tercera Edición Mc. Graw Hill

♦ **INVERSIONES.**

KOLB  
LIMUSA  
Noruega Editores

♦ **FUNDAMENTOS DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Sapag Chain Nasser  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia

♦ **PRICE WATERHOUSE**

Serie de Guías de Auditoria.  
Guía Complementaria  
Auditoria de Pequeñas Empresas



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

**ENCUESTA**

**INTRODUCCIÓN**

La información que se genere, a través de las respuestas obtenidas en el presente documento, servirá solamente para uso académico y será tratada en forma confidencial, de la objetividad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación, la cual será de mucho beneficio para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.

**OBJETIVO**

El propósito de la presente encuesta es recabar información acerca de los diferentes tipos de auditorías desarrolladas por las Unidades de Auditoría Interna de la fracción gubernamental, en la evaluación de proyectos de inversión del sector público; para desarrollar un trabajo de investigación que coadyuve al diseño y formulación de papeles de trabajo con un estilo técnico y profesional, especialmente para Auditoría Operacional. El producto final de esta encuesta será la formulación de una guía ordenada de los papeles de trabajo necesarios que el auditor debe preparar para respaldar sus informes de Auditoría Operacional. Los documentos y datos que se obtengan serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

**INDICACIONES**

Marque con una (x), o complete, según sea el caso, las preguntas que se le presentan a continuación:

**D. GENERALIDADES**

1. ¿Existe organización informal de la Auditoría Interna dentro del proyecto?.

Si  ρ No  ρ

2. ¿A cuánto asciende el total de empleados de la Unidad de Auditoría Interna?

- a. Entre 2 y 5 empleados   
 b. Entre 6 y 10 empleados ρ   
 c. Más de 10 empleados

3. ¿Considera que la cantidad de personas es adecuada en relación con los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna para la fiscalización del proyecto?

Si  ρ No  ρ

4. ¿En que porcentaje considera usted que se cumplen los objetivos de Auditoría Interna?

- e. 25%  ρ  
 f. 50%  ρ  
 g. 75%  ρ  
 h. 100%  ρ

5. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que impiden el logro de los objetivos de la Unidad?

- e. Financiero.  ρ  
 f. Tecnológico. ρ   
 g. Humano. ρ   
 h. Otros.  ρ

6. ¿La Unidad de Auditoría Interna, le proporciona algún apoyo a la Gerencia o a las distintas jefaturas que comprenden la organización del proyecto? Para el desarrollo de su gestión administrativa.

Si  ρ No  ρ

7. ¿Es comunicado a través de informes y de manera oficial, el resultado del trabajo efectuado por la Unidad de Auditoría Interna a los entes interesados e involucrados Internos y externos del proyecto?

Si  ρ No  ρ

8. ¿Auditoría Interna le da el adecuado seguimiento a las observaciones presentadas en el informe de auditoría?

Si  No

**E. AUDITORÍA INTERNA**

1. ¿Existe manual de funciones para la Unidad de Auditoría Interna?

Si  No

2. ¿La Unidad de Auditoría Interna Planifica sus actividades?

Si  No

3. ¿Qué período comprende dicho plan?

- a. Semanal.
- b. Quincenal.
- c. Mensual.
- d. Trimestral.
- e. Semestral.
- f. Anual.

4. ¿Están los informes de auditoría interna respaldados mediante papeles de trabajo?

Si  No

5. ¿Basándose en qué Normas efectúa la Planeación del trabajo de Auditoría?

- b. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- c. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna
- d. Normas Técnicas de Control Interno
- e. Otros

6. ¿Que Normas de Auditoría aplica para la ejecución del trabajo de Auditoría?

- b. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- c. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna
- d. Normas Técnicas de Control Interno
- e. Otros

7. ¿Dentro de la práctica de auditoría interna en su empresa, Qué enfoques dan a los procedimientos de auditoría?

- g. Auditoría de Estados Financieros  ρ
- h. Por áreas o departamentos  ρ
- i. Combinación de ambas  ρ
- j. Otros  ρ

**F. DE LOS MIEMBROS**

1. ¿Existe Capacitación para los miembros de la Unidad de Auditoría Interna?

Si  ρ No  ρ

2. La Unidad de auditoría Interna ¿Tiene como política capacitar y promocionar a su personal técnico?

Si  ρ No  ρ

3. ¿Se encuentra todo el personal de auditoría interna capacitado técnicamente para desarrollar el proceso de la Auditoría Interna?

Si  ρ No  ρ

4. ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo de laborar en la Unidad de Auditoría Interna?

Si ρ  No  Casualmente ρ

5. ¿En que áreas capacita a su personal técnico?

- a. Sistemas de Información ρ
- b. El proceso de la Auditoría Interna ρ
- c. Aspectos Legales y Tributarios ρ
- d. Técnicas específicas de auditoría ρ

**F. AUDITORÍA DE PROYECTOS**

1. ¿Cuenta con un Manual de Auditoría específico para proyectos de inversión?

Si  ρ No  ρ

2. ¿Se le proporcionan la información y documentos necesarios al Auditor Interno por parte de las entidades prestatarias, los entes gubernamentales involucrados y todas las jefaturas que integran el proyecto? ; para que la Unidad desarrolle sin obstáculos la Auditoría encomendada.

Si  ρ No  ρ

**G. AUDITORÍA OPERACIONAL**

1. ¿Tiene Ud. conocimiento sobre Auditoría Operacional solicitada a Terceros por parte del proyecto de inversión.?

Si  ρ No  ρ

2. ¿Practica la Unidad de Auditoría Interna, Auditoría Operacional al proyecto de inversión?

Si  ρ No  ρ

3. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es “No”, ¿Porqué no la desarrolla?

b. Desconocimiento de Auditoría Operacional ρ   
 c. No posee los recursos necesarios ρ   
 d. Otros ρ

4. ¿Basándose en qué Normas efectúa la Planeación del trabajo de la Auditoría Operacional?

b. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas ρ   
 c. Estándares Profesionales de la Auditoría Interna ρ   
 d. Normas Técnicas de Control Interno ρ   
 e. Normas de Auditoría Operacional ρ

5. ¿Cómo esta programada la ejecución Auditoría Operacional para proyectos de Inversión?

b. Por Departamentos ρ   
 c. Por Ingresos y Egresos ρ   
 d. Por Procedimientos ρ   
 e. Por Operaciones ρ

6. ¿Qué tipo de informe se elabora sobre la ejecución de la Auditoría Operacional.

Si  No

7. ¿Considera que la Auditoría Operacional es una herramienta que le permita integrarse al proceso de globalización?
- Si  No
8. ¿Considera que al aplicar la Auditoría Operativa obtendría mejores beneficios sobre efectividad, eficacia y economía.
- Si  No
9. ¿La Institución contrata los servicios de oficinas de auditores independientes para el desarrollo de Auditorías Operacionales?
- Si  No
10. ¿Que clases de auditorías son más frecuentes que desarrollan en el Proyecto de Inversión?
- b. Estados Financieros
- c. Específica sobre cartera de préstamos
- d. Otros
11. ¿Cuál es el grado de importancia que da la dirección del proyecto a la fiscalización?
- e. Bastante
- f. Regular
- g. Poco
- h. Nada
12. Se utilizan programas, procedimientos y Papeles de trabajo estándares para la revisión de las diferentes operaciones del proyecto
- Si  No
13. En particular se tienen programas, procedimientos a la medida para la Auditoría Operacional.
- Si  No
14. ¿Cuál es el alcance de la revisión del proyecto de inversión con enfoque operacional?
- i. Sobre la base de Metas
- j. Sobre la base de Información
- k. Sobre la base de Reglamentos internos
- l. Las tres alternativas anteriores



**F. PAPELES DE TRABAJO**

1. Su Unidad en el desarrolla Auditoría Operacional, ¿Desarrolla Papeles de Trabajo?

Si  ρ No  ρ

2. ¿Considera importante la elaboración técnica de los Papeles de Trabajo en la Auditoría Operacional?

Si  ρ No  ρ

3. ¿Cuáles Técnicas de Referenciación utiliza al preparar los Papeles de Trabajo de la Auditoría Operacional?

Alfabético  Numérico  Alfanumérico ρ

4. ¿Existen formatos predeterminados para la elaboración de los papeles de trabajo sobre auditoría operacional de informes?

Si  ρ No  ρ

5. ¿Los papeles de trabajo se diseñan y desarrollan sobre la base de la información?

m. Recabada por la Unidad ρ   
 n. Recibida en la Unidad ρ   
 o. Una combinación de ambas ρ

6. ¿Cree que un documento que de a conocer los lineamientos para la elaboración de papeles de trabajo sobre auditoría operativa para proyectos de inversión pública sería de utilidad para la unidad de Auditoría Interna.

Si  ρ No  ρ