

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA
Y CUENTAS CORRIENTES DE LAS MUNICIPALIDADES DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ESCOBAR GUARDADO, CÁNDIDA MARLENY
GONZÁLEZ FUNES, LUIS ERNESTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

SEPTIEMBRE DE 2002.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General	:	Licda. Lidia Margarita Muñoz
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	MSC. Roberto Enrique Mena
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. José Wilfredo Zelaya
Asesor	:	Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda
Tribunal Examinador	:	Lic. Ricardo Arévalo Padilla Lic. Carlos Henríquez Ruano Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda

Septiembre del 2002.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado vida, inteligencia y sabiduría para no dejarme vencer por las adversidades y obstáculos a lo largo de mi carrera.

A MI MADRE:

Eva Guardado Menjivar, por creer en mi capacidad apoyándome en todos los momentos, sintiendo mis triunfos y fracasos como si fueran suyos; además por todos los sacrificios que ella hizo por mi y por ser la luz que ilumina mi camino con su buen ejemplo.

A MI PADRE:

Raúl Escobar Núñez por ser el brazo fuerte del que recibo apoyo para superar los retos de la vida, gracias por la confianza brindada, los consejos, el sacrificio de todos estos años para que finalizara mi carrera.

A MI HERMANO:

Walter Raúl Escobar Guardado por la ayuda incondicional que siempre me brinda, apoyo moral y compartir momentos de angustia y felicidad. Por todo eso y mucho más le doy gracias a Dios que me regaló el mejor hermano del mundo.

A MI NOVIO:

Martín Antonio Menjívar Alas, por su amor, comprensión y apoyo desde el día en que llegó a mi vida.

A MIS AMISTADES:

Por haberme ayudado directa o indirectamente en todas las facetas de mi vida.

A LOS LICENCIADOS:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez, Lic. Carlos Roberto Gómez Castaneda, Lic. Eddie Gamaliel Castellanos y Lic. Roberto Chacón.

Por su ayuda al brindarme los conocimientos necesarios para poder realizar satisfactoriamente el trabajo de graduación.

Con cariño.

Cándida Marleny Escobar Guardado

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:

Por iluminar mi camino, brindándome la vida y la fuerza para continuar a pesar de las adversidades.

A MI MAMA Y PAPA:

Alicia de González y Arnoldo González, Por ser quienes desde el inicio hasta el final de la carrera me impulsaron a seguir adelante, por su comprensión, sacrificios, amor incondicional y apoyo en todo momento.

A MI HERMANO Y HERMANA:

Edwin y Jacqueline, por la motivación para el logro de mis objetivos y confianza durante todo el proceso de mi carrera.

A LOS DOCENTES:

Por la formación profesional recibida en toda la carrera y por su colaboración en el desarrollo del trabajo de graduación.

A MIS AMIGOS:

Por el aprecio demostrado a través de los años compartidos.

Con Cariño,

Luis E. González.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	1
1. GENERALIDADES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	1
Antecedentes	1
Conceptos	3
Objetivos	3
Naturaleza y Alcance	4
Importancia	5
Características	6
Aspectos a Considerar al Realizar una Auditoría de Gestión	8
La Auditoría de Gestión en el Sector Privado	9
La Auditoría de Gestión en el Sector Gubernamental	10
Auditoría Financiera	10
Auditoría de Gestión	11
Marco Normativo de la Auditoría de Gestión en el Sector Gubernamental	12
Normas Técnicas de la Corte de Cuentas	12
1.10.1.1 1-00 Normas Generales	13
1.10.1.2 2-00 Normas de Recursos Humanos	14
1.10.1.3 3-00 Normas sobre Bienes y Servicios	15
4-00 Normas Financieras	16

Generalidades de los Municipios	16
Antecedentes de las Municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador	18
Conceptos Utilizados en los Municipios	20
Aspectos Legales Relativos a los Municipios	21
Constitución de la República	21
Ley de la Corte de Cuentas	22
Código Municipal	22
Ley Tributaria Municipal	23
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	23
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	24
Unidad Financiera Institucional	33
Responsabilidades de las Unidades Financieras Institucionales (UFI'S)	33
La Gerencia Financiera en las Municipalidades, su Importancia y Funciones	34
El Departamento de Tesorería en las Municipalidades, su Importancia y Funciones	37
El Departamento de Cuentas Corrientes en las Municipalidades	40
La Unidad de Auditoría Interna dentro de las Municipalidades	42
Objetivo	44
Importancia	44
Funciones	45
Metodología para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en las Municipalidades	46

Planeación	46
Programas de Auditoría	53
Técnicas de Auditoría	56
Ejecución	59
Cierre	60
Tipos de Informes de Auditoría de Gestión	61

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNOSTICO 65

2.1 Tipo de Estudio	65
2.2 Tipos de Investigación	66
2.2.1 Investigación Documental	66
2.2.2 Investigación de Campo	66
2.3 Definición del Universo y Determinación de la Muestra	66
2.4 Recolección de Datos	67
2.5 Procesamiento e Interpretación de Datos	68
2.6 Tabulación de los Datos Obtenidos	68
2.7 Diagnóstico	68

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES DE LAS MUNICIPALIDADES 73

3.1 GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	73
3.1.1 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN	73
3.1.1.1 OBJETIVOS DE AUDITORÍA	73
3.1.1.2 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	74

3.1.1.2.1 Descripción de la Estructura Orgánica	74
3.1.1.2.2 Misión y Visión de la Institución	74
3.1.1.3 CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	74
3.1.1.3.1 Descripción General del Departamento	74
3.1.1.3.2 Objetivo	74
3.1.1.3.3 Misión y Visión del Departamento	75
3.1.1.3.4 Funciones	75
3.1.1.3.5 Relaciones Interdepartamentales	75
3.1.1.3.6 Relaciones Funcionales Interdepartamentales y con Terceros	75
3.1.1.3.7 Relaciones Externas	75
3.1.1.3.8 Sistemas de Reporte y Control	76
3.1.1.3.9 Flujograma de Operaciones	76
3.1.1.4 ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA	76
3.1.1.4.1 Personal Asignado	76
3.1.1.4.2 Cronograma de Actividades	76
3.1.2 EJECUCIÓN	77
3.1.2.1 Obtención de Evidencia	77
3.1.2.2 Desarrollo de Hallazgo	78
3.1.2.2.1 Atributos de un hallazgo de auditoría	79
3.1.3 INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	80
3.2 DESARROLLO DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES DE LAS MUNICIPALIDADES	82
3.2.1 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN	82
3.2.1.1 OBJETIVOS DE AUDITORÍA	82
3.2.1.2 GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD	83

3.2.1.2.1	Descripción de la Estructura Orgánica	83
3.2.1.2.2	Misión y Visión de la Institución	86
3.2.1.3	CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	86
3.2.1.3.1	Descripción General del Departamento	86
3.2.1.3.2	Objetivo	86
3.2.1.3.3	Misión y Visión del Departamento	87
3.2.1.3.4	Funciones	88
3.2.1.3.5	Relaciones Intradepartamentales	89
3.2.1.3.6	Relaciones Funcionales Interdepartamentales y con Terceros	90
3.2.1.3.7	Sistemas de Reporte y Control	90
3.2.1.3.8	Procedimientos del Departamento de Tesorería	91
3.2.1.4	CONOCIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES	92
3.2.1.4.1	Descripción General del Departamento	92
3.2.1.4.2	Objetivo	92
3.2.1.4.3	Misión y Visión del Departamentos	93
3.2.1.4.4	Funciones	93
3.2.1.4.5	Relaciones Interdepartamentales	94
3.2.1.4.6	Relaciones Funcionales Interdepartamentales y con Terceros	95
3.2.1.4.7	Relaciones Externas	96
3.2.1.4.8	Sistema de Reporte y Control	96
3.2.1.4.9	Flujograma de Operaciones de Cuentas Corrientes	97
3.2.1.5	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	98
3.2.1.5.1	Estructura Financiera	98

3.2.1.5.2	Indicadores de Gestión	99
3.2.1.5.3	Identificación de Criterios de Auditoría que han de aplicarse.	99
3.2.1.5.4	Asuntos de Potencial Importancia API'S	100
3.2.1.5.5	Herramientas de Control Interno	101
3.2.1.6	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	110
3.2.1.6.1	Determinación de Áreas Críticas	110
3.2.1.6.2	Alcance de la Auditoría de Gestión	113
3.2.1.7	ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA	113
3.2.1.7.1	Personal Asignado	113
3.2.1.7.2	Cronograma de Actividades	114
3.2.2	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	115
3.2.2.1	Programas de Auditoría de Gestión	116
3.2.3	ELABORACIÓN DE INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	126
3.2.3.1	Resumen Ejecutivo	126
3.2.3.2	Informe mensual de avance por actividades	127
3.2.3.3	Informe de Diagnóstico General	127
3.2.3.4	Informe Final de Auditoría de Gestión	130

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	142

RESUMEN

Debido a la modernización del Estado y a la necesidad de las instituciones públicas de contar con herramientas que le permitan evaluar el desempeño de los departamentos, a fin de mejorar la calidad de los servicios que presta; es por ello que la auditoría de gestión permite perfeccionar o solventar deficiencias en los procesos administrativos y políticas institucionales, logrando de esta manera una mayor eficiencia, eficacia y economía dentro de la organización.

Para efectos de la investigación se utilizó como metodología delimitar los municipios que componen el área Metropolitana de San Salvador, en la cual el criterio de clasificación fue retomado del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, debido a que el universo es finito constituyó también la muestra.

Además que pudo determinar que el 100% de las municipalidades visitadas poseen Unidad de Auditoría Interna, de las cuales solo un 31% elabora programas de auditoría de gestión. Por otra parte los auditores internos encuestados en un 100% manifestaron interés en la evaluación de la gestión de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.

El trabajo de graduación aporta al ejercicio de la auditoría una metodología para la realización de la auditoría de gestión en los departamentos antes mencionados, proporcionando ejemplos de como realizar la planeación, ejecución y cierre de la auditoría.

De acuerdo a los resultados expuestos anteriormente producto de la investigación, es que se propone que la auditoría de gestión constituya una labor adicional a la auditoría de estados financieros dentro de las municipalidades.

INTRODUCCIÓN

La auditoría gubernamental como una herramienta de control de la Hacienda Pública fue adoptada con el propósito de introducir métodos y criterios modernos, compatibles con la dimensión y complejidad del aparato estatal según lo establece la Ley de la Corte de Cuentas de la República, aprobada el 31 de agosto de 1995. De acuerdo a la misma, se determina que la auditoría gubernamental será interna cuando la practiquen las unidades administrativas pertinentes a las entidades y organismos del sector público, y externa, cuando la realice la Corte de Cuentas o las firmas privadas.

El presente trabajo constituye un aporte técnico al conocimiento y profundización en la Auditoría de Gestión, efectuado con el deseo de que contribuya al trabajo que desempeñan las unidades de Auditoría Interna de las Municipalidades, específicamente a la Auditoría de Gestión en los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes.

El documento se ha desarrollado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presentan los antecedentes y marco teórico de la auditoría de gestión, las generalidades de los municipios y los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes, aspectos legales relativos a los municipios, así como también la metodología para el desarrollo de la auditoría de gestión dentro de estos.

En el Capítulo II, se describe el diseño metodológico y diagnóstico en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes de las municipalidades, con el objeto de evaluar el conocimiento de los mismos acerca de la Auditoría de Gestión, se determina el tipo de estudio y de investigación, definición del universo y determinación de la muestra; la recolección, procesamiento e interpretación de datos, la tabulación de los mismos en representación gráfica y el análisis de ellos, así como la formulación del diagnóstico.

En el Capítulo III, contiene las fases para efectuar la Auditoría de Gestión; en la primera de ellas se encuentra el memorándum de planeación, en la segunda la ejecución y la tercera el cierre de la auditoría, en la cual se presentan los modelos de informes.

En el Capítulo IV, se exponen las conclusiones y recomendaciones más importantes generadas en el proceso de investigación y desarrollo del trabajo realizado, y al final del documento se presenta la bibliografía utilizada, que sirvió de base durante la realización de la investigación.

Como anexos se presentan modelos de algunas herramientas que se utilizan en el desarrollo de la auditoría de gestión en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes de las municipalidades, el modelo de encuesta y la tabulación de los resultados de la investigación de campo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

ANTECEDENTES

Debido al crecimiento del gobierno federal durante la depresión de la década de los años 30's y de los años de guerra de la década de los 40's, se realizaron auditorías para determinar que las agencias gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y que cumplieran con las leyes y reglamentaciones adecuadamente.

En la década de los 50's el congreso comenzó a solicitar información sobre la eficiencia del desempeño por parte de la administración en las diversas agencias federales. La Contraloría General de los Estados Unidos (GAO), desarrolló la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración cualquiera que fuera el tipo de actividad de que se tratara.

El propósito era determinar si la administración estaba utilizando de forma económica y eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos. Estas revisiones y evaluaciones de la administración insistieron en la debilidad de los procesos administrativos, pero no incluyeron la evaluación de un programa respecto a su efectividad en cumplir con los objetivos deseados.

Al final de la década de los 60's y a inicios de los 70's la GAO amplió el alcance de su auditoría para abarcar la evaluación de la efectividad de un programa total. Tanto el congreso como los directores de la agencia necesitaban esa evaluación hecha por alguien independiente que no fuera participante en el programa, ya que necesitaban tener información disponible para realizar análisis de costo-beneficio, con el objeto de tomar decisiones respecto a presupuestos y ejercitar el control directivo como un medio para mejorar la responsabilidad financiera y administrativa.

La contraloría general de los Estados Unidos (GAO), ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoría de gestión. Y en la última década surge el enfoque de Auditoría de Gestión que a nivel de América Latina ha tenido excelentes resultados convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas que efectúan constantemente dicho examen.

Inicialmente la Auditoría de Gestión fue definida como una especie de control de la actividad administrativa, ya que ésta evaluaba la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos, sin embargo a partir de los años 80's se le dio el nombre de control de gestión, y según Philippe Lorino en su libro "El Control de Gestión Estratégico", el dominio de la técnica de control de gestión pasará a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, y uno de los factores que determinará el ganar o perder y que tendrá la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

CONCEPTOS

- “Es el examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad para establecer y aumentar el grado eficiencia, efectividad y economía de su planificación, organización, dirección y control interno. La auditoría de gestión mide el logro de los objetivos, compara resultados obtenidos con los previstos”.¹

- Es el servicio adicional que presta el contador público en su carácter de auditor externo, cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros de una empresa; examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente, para lo cual debe de hacer recomendaciones que considere necesarias y adecuadas.²

OBJETIVOS

En este tipo de auditorías se realiza la evaluación constructiva y objetiva del proceso de gestión de la institución, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos físicos, financieros, técnicos y humanos; que indican a través de los resultados que arroja, lo conveniente o no de la actuación de la gestión aplicada, para lo cual se toma en cuenta lo siguiente:

- a) Establecer el grado en que la municipalidad y sus colaboradores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que se les han asignado.

¹ Defilese Jaeniche, Sullivan Gnospelliu. Auditoría de Montgomery, Segunda Edición, México.

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Comisión de Auditoría Operacional, Boletín #1”.

- b) Determinar si las funciones establecidas se han ejecutado, además constatar si se observa el debido cuidado en la administración de sus recursos, comprobando la economía en términos de cantidades y calidades adecuadas al mínimo costo; su eficiencia en la correcta utilización durante su proceso productivo y su eficacia en el logro de los objetivos y metas propuestas.
- c) Verificar y evaluar el cumplimiento de los planes y sus correspondientes indicadores de gestión, y si estos se han implementado teniendo en cuenta: leyes, normas, decretos, resoluciones, circulares, políticas y normas internas que estén relacionadas con la empresa.
- d) Examinar la existencia de un sistema integrado de control de gestión y resultados que garanticen el cumplimiento permanente de las estrategias, objetivos y metas acordadas en su proceso de gestión.
- e) Verificar que en el ejercicio de la gestión de la empresa, se garanticen los derechos al usuario y la prestación de los servicios en forma eficiente, conforme lo establecen las disposiciones de ley y su normativa interna.

NATURALEZA Y ALCANCE

La naturaleza de la auditoría de gestión es de tipo gerencial que constituye una herramienta indispensable para tener una eficiente y sana administración, proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la municipalidad auditada.

Con este tipo de auditoría se pueden medir los controles operativos, interpretarlos y así como también la información financiera; por otra parte se analiza el historial de dicha información, la cual es utilizada como medio para encontrar caminos que conduzcan a mejorar las operaciones futuras de la institución.

Dentro de este enfoque puede decirse que la auditoría de gestión va más allá de ser una técnica evaluadora utilizada para señalar problemas y plantear alternativas, si no más bien es una herramienta que permite presentar los aspectos positivos y los logros alcanzados, los cuales deben ser comprobables; ayuda a determinar mediante sus indicadores deficiencias, las causas que las están provocando, los efectos o impactos que ocasionan y plantea recomendaciones con soluciones concretas para su tratamiento. dichas soluciones se hacen en forma de sugerencias lo que constituye prácticamente el informe de auditoría de gestión.

El alcance de la auditoría de gestión es evaluar en forma integral la gestión administrativa, operativa y financiera de la entidad, verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de sus objetivos y metas contenidos en los planes establecidos, su sistema de control interno, la conformidad legal sobre su función social y los derechos de los usuarios en la prestación del servicio.

IMPORTANCIA

Este tipo de auditoría es importante porque está orientada hacia el futuro, teniendo una visión más amplia que el simple hecho de realizar un examen a los estados financieros ya que esta puede entenderse y aplicarse de una manera específica pero interrelacionada de tal manera que se puede medir y evaluar el rendimiento de la gestión, lo que se realiza a través de la comprobación y análisis de la eficacia o efectividad, luego continuando con la economía y por último comprobando y evaluando la eficiencia, la auditoría de gestión permite determinar las causas de los hallazgos que estén afectando dichos criterios y consecuentemente formular las recomendaciones a la gerencia o a la máxima autoridad ejecutiva de la empresa, respecto a las acciones que deben tomarse para mejorar el futuro de la entidad y el logro de las metas propuestas.

El desarrollo de esta auditoría implica diagnosticar sobre las operaciones o actividades que se examinan y evalúan en qué medida se alcanzan los objetivos propuestos, con que nivel de costo y con que grado de eficiencia.

CARACTERÍSTICAS

Las principales características que posee la auditoría de gestión son las siguientes:

- a. Es un examen que se encarga de verificar y evaluar la aplicación del control y el logro de los objetivos y metas programadas.
- b. Se considera un examen objetivo y sistemático
 - **Objetivo:** es de esta forma, porque evalúa las operaciones y sus actividades comparándolas con un marco normativo aplicable, el cual se ha diseñado para obtener eficacia, eficiencia y economía.
 - **Sistemático:** se dice que es de esta manera porque se realiza a través del proceso de evaluaciones, que operando de lo general a lo particular, profundiza y acierta a plantear conclusiones y formular recomendaciones constructivas.
- c. Expone en un informe formal los hallazgos, conclusiones y recomendaciones constructivas a las que se llega al final de realizar la aplicación de la auditoría de gestión, con el objetivo de lograr mayor efectividad, eficiencia y economía.
- d. Se proyecta hacia el futuro con el fin de mejorar las operaciones que realiza el área examinada.
- e. Evaluar la calidad de los procesos para determinar la forma de operación de los mismos con el fin de obtener información veraz, confiable y oportuna para que sea utilizada en la toma de decisiones.
- f. Verificar que los recursos con que se cuenta se estén utilizando adecuadamente.
- g. Identificar la forma en la que opera la administración e incentivarlos para que produzcan

y promuevan procesos tendientes a mejorar el desempeño de la gestión proporcionando información tendiente a desarrollar las funciones y procesos con eficiencia, eficacia y economía.

- h. Emitir un informe describiendo el desempeño que está teniendo la gestión de la empresa.³

³ Sánchez Curiel, Gabriel. Auditoría Operacional. El examen de flujo de transacciones. México. Enero 1993.

ASPECTOS A CONSIDERAR AL REALIZAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión involucra los siguientes tres elementos fundamentales que deben considerarse al realizarla:

1. El examen del flujo de las transacciones que realiza la empresa debe encausarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema.

En este tipo de instituciones se tiene que evaluar la estructura organizativa y jerárquica que poseen, para determinar en forma clara y precisa la magnitud de operaciones que corresponden a las unidades y especificar aquellas actividades que ejecutan coordinadamente entre ellas; y así establecer el plan de acción o estrategia que se utilizará para la aplicación de auditoría de gestión, al realizar el análisis de las transacciones que la entidad realiza.

2. La auditoría debe tener un enfoque constructivo, su finalidad es incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las operaciones que realiza la empresa; de tal manera que al llevar a cabo el examen se debe tener presente que la principal responsabilidad es detectar todo aquello que pueda eliminarse, combinarse, transferirse, corregirse o modificarse en la estructura de dicha Alcaldía; con el objetivo que se mejore el desarrollo de las actividades, de tal manera que se refleje el mejoramiento de estas en la prestación de servicios y atención al usuario.⁴

3. El auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallando los cambios que requiera un sistema o sus procedimientos, tampoco lo debe hacer en la implantación de los controles que configuran la estructura de los mismos.

Es decir que el auditor solamente proporciona recomendaciones por medio de sugerencias que le permitan a la empresa el mejor desempeño de sus actividades administrativas-financieras.

⁴ Idem.

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR PRIVADO

Hoy en día la mayoría de empresas requieren la utilización de servicios que le garanticen conocer que tan eficientemente se están desarrollando las operaciones, evaluar la actuación de la dirección y la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestas por la gerencia, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan la obtención de los resultados esperados.

La auditoría de gestión representa una herramienta de la cual pueden auxiliarse las instituciones del sector público y privado a fin de evaluar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus operaciones, de tal manera que le permita una mayor competencia en el mercado nacional e internacional.

Las empresas del sector privado realizan sus operaciones basándose en normativa técnica y legal, de tal manera que al regirse bajo esta cumplen con los requisitos técnicos y legales para que sus actividades estén en regla; dentro de estas se encuentran las Normas Internacionales de Contabilidad, las Declaraciones de Normas de Auditoría y las Normas Internacionales de Auditoría.

Las Normas Internacionales de Auditoría deben ser aplicadas en la Auditoría de estados financieros, además deben ser también aplicados con la adaptación necesaria a la auditoría de otra información y de servicios relacionados; uno de estos es la Auditoría de Gestión. Estas contienen los principios y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos por medio de los cuales proporcionan ayuda práctica a los auditores en la instrumentación de las normas o para promover la buena práctica de ella.

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL

Auditoría Financiera

La corte de cuentas de la república, ente fiscalizador de la hacienda pública ejercía control previo y efectuaba sus funciones a través de delegaciones permanentes; a raíz de los cambios en la gestión financiera del estado, en 1992, institucionaliza la auditoría profesional a través del decreto legislativo no. 302 del 30 de junio de 1992, publicado en el diario oficial no. 152 del 20 de agosto del mismo año, y transfiere el control previo a la responsabilidad gerencial de cada entidad pública como parte integrante de su propio sistema de control Interno, y para que puedan cumplir con esa responsabilidad emite las “Normas Técnicas de Control Interno” comentadas a partir del 27 de agosto de 1993, las cuales fueron publicadas en el diario oficial no. 182 del 30 de septiembre del mismo año, por medio de las cuales se establece el marco normativo en materia de control interno uniforme, que permite facilita la evaluación posterior efectiva que realicen la auditoría interna y externa, e identificar la responsabilidad de los servidores públicos en los diferentes niveles de la organización, las referidas normas fueron actualizadas según decreto no. 15, publicado en el diario oficial no. 21, tomo 346 del 31 de enero de 2000.

Auditoría de Gestión

Por medio del decreto legislativo No. 438, del 31 de agosto de 1995, publicado en el diario oficial No. 176 del 25 de septiembre del mismo año, se emite la nueva ley de la Corte de Cuentas de la República, con el propósito de introducir métodos y criterios modernos compatibles con la dimensión y complejidad del aparato estatal, adoptando la auditoría gubernamental como una herramienta de control de la hacienda pública.

Dentro de los esfuerzos de modernización de la corte de cuentas, basados en su nueva ley, y

en cumplimiento al plan estratégico institucional, desarrolla a través de un plan piloto durante el primer semestre de 1999, las primeras auditorías de gestión, encaminadas a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos del estado en diversas entidades del sector público, incluyendo entre ellas algunas Alcaldías.

Los avances de la auditoría de gestión han sido logrados por la contraloría general de los estados unidos, la unidad de auditoría del congreso del gobierno de los estados unidos, y por varias instituciones de auditoría de los diversos estados, cuyo desarrollo estimulado ha sido promovido por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA).

MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL

Normas Técnicas de la Corte de Cuentas

Ley de la Corte de Cuentas de la República.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 1 la corte de cuentas de la república es la encargada de la gestión económica de las entidades que reciben subsidio o erario del Estado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 195 y 207 de la Constitución de la República.

Siendo la corte de cuentas la encargada de la práctica de auditoría externa financiera y de gestión a las municipalidades, según lo dictaminado en el artículo 5 de la mencionada ley; así como también examinar y evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública.

El sistema nacional de control y auditoría de la gestión pública es el encargado de realizar la fiscalización y control de la gestión económica de las municipalidades, y además tendrá a su cargo examinar los sistemas administrativos de tesorería, crédito público y contabilidad, de

acuerdo a los artículos 21 y 50 de esta ley.

Dicha institución es la encargada de proveer a todas las entidades del sector público, dentro de estas municipalidades; la normativa técnica por medio de la cual, éstas deben regirse, al realizar funciones operativas a su cargo.

Las normas técnicas de Control Interno constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto, programa o institución del sector público. Regulan, guían y limitan las acciones a desarrollar, prescriben una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o entidades del sector público.

A continuación se presentan las normas que están relacionadas con la actuación de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.

1.10.1.1 1-00 NORMAS GENERALES

Estas constituyen criterios básicos que deben utilizar las municipalidades para implantar y fortalecer el sistema de control interno, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- 1-01 Componentes del control interno.
- 1-04 Control interno administrativo.
- 1-05 Control interno financiero.
- 1-07 Control interno previo al compromiso.
- 1-08 Control interno previo al desembolso.
- 1-10 Restricción del acceso a recursos y archivos.

- 1-11 Criterios de medición.
- 1-12 Auditoría interna.
- 1-14.01 Determinación de objetivos, políticas y prioridades.
- 1-15 Organización.
- 1-15.03 Delimitación de funciones y responsabilidades.
- 1-15-07 Procedimiento de control y registro.
- 1-18 Documentación.

1.10.1.2 2-00 NORMAS DE RECURSOS HUMANOS

Estas normas recogen principios, métodos y técnicas que regulan la administración de las alcaldías, para lograr eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos, que contribuyen por medio de su trabajo obtener beneficios a la ciudadanía, a través, por su puesto con la consecución del logro de los objetivos y metas de la institución.

Además dichas normas establecen criterios básicos para la contratación del personal que pretende ingresar a las municipalidades y estas son:

- 2-01 Reclutamiento.
- 2-02 Selección de personal.
- 2-03 Inducción.
- 2-04 Capacitación
- 2-05 Evaluación
- 2-06 Ética del servidor público.
- 2.07 Control de asistencia.
- 2-08 Rotación de personal
- 2-09 Remuneraciones
- 2-10 Seguridad y Salud Ocupacional.

2-11 Expedientes e inventario de personal.

1.10.1.3 3-00 NORMAS SOBRE BIENES Y SERVICIOS

Están constituidas por el conjunto de principios y métodos que se aplicarán a la administración de los Bienes y Servicios a favor de las municipalidades.

3-01 Plan de adquisiciones.

3-02 Sistema de suministros.

3-03 Unidad de adquisiciones.

3-04 Catálogo de suministrantes.

3-07 Adjudicación de bienes o servicios.

3-10 Almacenamiento, custodia y utilización.

3-11 Protección y seguridad de los bienes.

3-12 Constancia física.

3-13 Sistema de registro de bienes.

3-14 Codificación.

3-15 Mantenimiento y reparaciones.

3-16 Baja o descarga de bienes.

3-17 Uso de vehículos.

3-18 Registro y revalúo de bienes inmuebles.

1.10.1.4 4.00 NORMAS FINANCIERAS

Dentro de estas normas se encuentra en forma detallada la forma en que el departamento de tesorería debe realizar sus operaciones.

4-02.01 Requerimiento de fondos.

4-02.02 Transferencia de fondos.

4-02.03 Denominación de cuentas bancarias.

- 4-02.04 Refrendarios de cheques.
- 4-02.05 Emisión de cheques.
- 4-02.06 Manejo de fondos circulantes y otros.
- 4-02.07 Encargado de fondo circulante.
- 4-02.08 Arqueos de fondos.
- 4-02.09 Recepción de fondos.
- 4-02.10 Depósitos de ingresos.
- 4-02.11 Autorización de gastos.
- 4-02.12 Conciliaciones.
- 4-02.13 Confirmaciones de saldos.⁵

GENERALIDADES DE LOS MUNICIPIOS

Por todos es conocido que el Municipio, es la unidad política administrativa primaria del Estado, y la municipalidad es el nivel de gobierno en el ámbito local que recoge las demandas de carácter público de la población para mejorar su calidad de vida y, además, las conjuga con las políticas nacionales destinadas a satisfacerlas.

En la actualidad las municipalidades enfrentan, cada vez más, una creciente demanda para la prestación de servicios y para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y de sus comunidades; por lo que están obligados a procurar la búsqueda constante de un desarrollo económico, social y político en el ámbito local.

Al revisar la situación actual de las municipalidades salvadoreñas, un alto número se caracteriza por una serie de situaciones que obstaculizan el cumplimiento de su función: la situación de pobreza por la que atraviesa la mayoría de los habitantes en los municipios, la limitada capacidad administrativa, técnica y financiera de la municipalidad para cubrir las demandas de la población y, en general, las desfavorables condiciones de infraestructura

⁵ Normas Técnicas de Control Interno, emitidas por la Corte de Cuentas de la República. Enero 2000.

económica, social y de servicios con que cuentan. Estas situaciones, por su complejidad, superan la capacidad de solución que de una manera individual y aislada podrían tener una gran parte de las municipalidades del país. Por lo tanto, garantizar la eficiencia de la institución municipal es un reto que se les presenta a los Gobiernos Locales, puesto que las responsabilidades y compromisos para los mismos, cada vez son mayores y más complejos y en su calidad de autoridades representativas en sus municipios se ven obligados a satisfacer las demandas de servicios públicos por parte de la población.

Antecedentes de las Municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador.

Las municipalidades a nivel del área metropolitana, al igual que en todo el territorio nacional se enfrentan a diferentes dificultades que se convierten en retos a superar tales como: crear una institución municipal efectiva, contar con la corresponsabilidad de la ciudadanía, modernizar la gestión municipal para poder ser receptores de nuevas competencias y recursos a ser descentralizados y promover estratégicamente el desarrollo local sostenible.

Por otra parte y de acuerdo a las áreas de gestión de la administración pública los municipios se encuentran enmarcados dentro del área de gestión desarrollo social, que es la encargada de prestar servicios para mejorar la calidad de vida de la población, en especial la de menores ingresos, a efecto de lograr su mejor incorporación al sistema económico y para alcanzar su bienestar. Esta área de gestión tiene una relación directa con los servicios de educación, salud pública y asistencia social, protección al menor y a la mujer, desarrollo comunal, fortalecimiento familiar y entes sociales, infraestructura comunal, trabajo y previsión social. En consecuencia y debido a que los municipios se encuentran inmersos en el área de gestión de desarrollo social es de esperar que estos, presten a los ciudadanos servicios públicos de calidad y cobertura amplia. Para esto, las municipalidades necesitan

tomar acciones hacia el logro de tal objetivo. Sin embargo, dentro de la gran mayoría de ellas se carece de información relacionada con niveles de gastos específicos por servicios, recuperación de costos, subsidios, grado de satisfacción de los ciudadanos y sus quejas mas comunes, etc., lo cual hace difícil la toma de decisiones objetivas y oportunas.

En la actualidad las limitaciones de la gran mayoría de las municipalidades a nivel del área metropolitana, se traducen en obstáculos para realizar obras y prestar servicios, así como para emprender proceso de desarrollo integral en beneficio de sus poblaciones. Por esto es posible asegurar que las municipalidades se enfrentan a necesidades, intereses y problemas que superan su capacidad económica, administrativa y técnica y que para ponerse a tono con estos nuevos tiempos, es necesario llevar a cabo procesos de modernización estatales con el propósito de responder con mas eficacia a las demandas de la población, mismas que siempre son mayores a los recursos con que cuentan los gobiernos centrales y locales.

Para identificar y posteriormente solucionar la problemática que acontece en cada uno de los municipios a nivel del área metropolitana, es necesario establecer prioridades, gestionar recursos, hacer alianzas estratégicas, incentivar la participación ciudadana, estimular la creación de soluciones, manejar dinero responsablemente, hacer labor social dentro de los municipios y escuchar las demandas de los ciudadanos, ya que el futuro de una nación se encuentra en la forma como un gobierno local entiende y combate sus problemas, fomentando la participación y estableciendo normas de responsabilidad ciudadana.

Conceptos Utilizados en los Municipios

Municipio:

“Es la unidad político administrativa primaria dentro de una organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que

garantiza la participación popular en la formulación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno.⁶

Presupuesto Municipal:

“Es una exposición detallada de los ingresos y gastos previstos por el consejo municipal para el ejercicio a que se refiere”.⁷

Ejercicio del Presupuesto:

“Es el período para el cual se prepara el presupuesto que comprende de Enero a Diciembre de cada año”.⁸

Fondo Municipal:

“Es el término genérico que agrupa los ingresos provenientes de la aplicación de leyes, ordenanzas, reglamentos, y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como las que resultan de operaciones comerciales, donativos o cualquier otro título, que pertenezca a la municipalidad o estén bajo su custodia”.⁹

⁶ Lazo Rubio, Lucio; Tesis, Diseño de Programas de Auditoría aplicables en el Examen de estados Financieros de los Municipios.

⁷ Corte de Cuentas de la República, Manual de Presupuesto para las Municipalidades de la República.

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

Arbitrio:

Sinónimo de impuestos, el derecho o imposición con que se obtienen fondos para gastos públicos, por lo general municipales.¹⁰

Impuestos Municipales:

“Se llaman arbitrios municipales a los gravámenes legales cuya recaudación y administración corresponde a los municipios.”¹¹

Fondo Municipal:

Es el término genérico que agrupa los ingresos provenientes de la aplicación de leyes, reglamentos, tasas, disposiciones relativas a los impuestos, donaciones que pertenezcan a la municipalidad o que estén bajo su custodia.¹²

Subsidio:

Transferencia monetaria o especie realizada por los distintos organismos del gobierno central o instituciones autónomas a otras personas o instituciones.

Aspectos Legales Relativos a los Municipios**1.11.3.1 Constitución de la República**

Como ley primaria, la Constitución de la República regula la actuación de los municipios, proporcionando una serie de lineamientos en su capítulo VI, denominado gobierno local, en el cual se establece la división de los departamentos en municipios, que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores. Además, se concede autonomía al municipio, en cuanto a lo económico, técnico y administrativo, dejando de manifiesto que para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

¹² Ídem

autónomas tendrá que regirse por el Código Municipal.

1.11.3.2 Ley de la Corte de Cuentas.

Siendo los municipios instituciones de carácter autónomo, la ejecución de su presupuesto, deberá ser controlada por la Corte de Cuentas de la República, ya que es una de las atribuciones que a esta última le competen en su carácter de fiscalizador de la gestión económica de las instituciones estatales.

De conformidad a lo establecido en los artículos 195 y 207 de la Constitución de la República le compete a la Corte de Cuentas de la República el realizar evaluación posterior a la gestión de los municipios, sin embargo podrá actuar preventivamente a solicitud del organismo interesado, la cual consistirá en el establecimiento de recomendaciones de auditoría, evitando así irregularidades en la actuación de sus funciones.

1.11.3.3 Código Municipal

Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas del municipio, para cumplir con las funciones de poder, autoridad y autonomía suficiente.

El código establece las normas relativas a bienes, ingresos, egresos, obligaciones, presupuesto, recaudación, custodia, erogación de gastos, contabilidad, control administrativo, etc., que permiten agilidad y garantizan una transparente administración. Puede decirse que fortalecen la autonomía municipal a la par que se orientan al crecimiento de las economías municipales.

1.11.3.4 Ley Tributaria Municipal

Establece los lineamientos básicos, así como el marco normativo para ejercer y desarrollar potestad tributaria dentro de los municipios, creando, modificando y suprimiendo tasas y contribuciones públicas; elaborando sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

1.11.3.5 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Las adquisiciones y contrataciones que la municipalidades realicen deben apegarse a lo que esta ley y su reglamento establezcan.

En los municipios la aprobación de las bases de licitación y la adjudicación de los contratos estarán bajo la responsabilidad del concejo municipal, esto de conformidad a lo que establece el artículo 18 de la ley.

Los empleados municipales, los miembros de los concejos municipales y de asociaciones comunales debidamente registradas en las municipalidades podrán formar parte de una unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales (UACI), a través de las cuales las municipalidades se asocian con la finalidad de realizar actividades relacionadas a la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Una vez realizado el contrato dentro de las municipalidades este deberá ser firmado por el alcalde municipal y en ausencia de él la persona que el concejo designe.

En lo que respecta a las subcontrataciones de emergencia, estas deben ser del conocimiento y acuerdo del concejo municipal, así mismo las modificaciones al contrato de ejecución por medio de órdenes de cambio debido a circunstancias imprevistas y comprobadas, cuando estas experimenten un incremento en el monto del contrato.

1.11.3.6 Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Administración Financiera del Estado.

Es el conjunto de objetivos, políticas, organismos, principios, funciones, procedimientos, registros e información que interactúan a través de un vínculo común, que es el presupuesto público, con la finalidad de obtener y aplicar recursos financieros o fondos en la consecución de los fines del estado, mediante la dirección general del gobierno.

Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI)

Constituye el enfoque moderno de la administración financiera del estado, que se fundamenta en la aplicación de la teoría general de sistemas a la administración, para desarrollar procesos de gestión conjunta, mediante la integración de funciones, procedimientos, registros e información, referidos a la obtención y aplicación de los recursos financieros, sustentados en el presupuesto público.

Está organizado como un conjunto de subsistema interrelacionados e integrados en sus operaciones centralizadas y descentralizadas, con apoyo de sistemas computarizados, para lograr un flujo de información que concurra a las instancias de dirección, para respaldar el proceso de toma de decisiones.

Las disposiciones establecidas en dicha ley rigen la actuación de todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el título V de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental las municipalidades se regirán por el título VI, respecto a las subvenciones o subvenciones o subsidios que les

traslade el gobierno central.

Las instituciones financieras gubernamentales estarán sujetas a la presente ley en lo relativo al título VI de la misma.

Subsistema de Presupuesto Público

El subsistema de presupuesto comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el proceso presupuestario.

Objetivos.

Dentro de los objetivos de este subsistema se encuentra orientar los recursos disponibles para que el presupuesto general del estado y los demás presupuestos del sector público sean consistentes en los objetivos y metas propuestas por el gobierno.

Competencia de la Dirección General de Presupuesto

Entres sus atribuciones se pueden mencionar:

- Proponer al Ministerio de Hacienda los lineamientos de la política presupuestaria para cada ejercicio financiero fiscal, en base a las estimaciones de disponibilidad de recursos financieros, a los resultados de ejecución anteriores a los objetivos del Gobierno y al programa de inversión pública.
- Analizar e integrar los proyectos de presupuesto de las entidades del sector público y proponer los ajustes que considere necesarios, conforme a la política presupuestaria aprobada por el Consejo de Ministros, y las obligaciones de ley de las respectivas instituciones.

Composición del Presupuesto.

El presupuesto del sector público no financiero está constituido por el presupuesto general

del estado, los presupuestos extraordinarios y los presupuestos especiales.

Política presupuestaria.

Esta determinará las orientaciones, prioridades, estimación de la disponibilidad global de recursos, techos financieros y variables básicas para la asignación de recursos. Asimismo contendrá las normas, métodos y procedimientos para la elaboración de los proyectos de presupuesto en cada entidad.

La política presupuestaria será de obligación para todas las instituciones del sector público, sujetas a lo dispuesto por la ley AFI.

Etapas del Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario comprende las etapas de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto; fases que se realizarán en los ejercicios fiscales previo y vigente.

Subsistema de Tesorería

El subsistema de tesorería comprende todos los procesos de percepción, depósito, erogación, transparencia y registro de los recursos financieros del tesoro público; recursos que, puestos a disposición de las entidades y organismos del sector público, se utilizan para la cancelación de obligaciones contraídas con aplicación al presupuesto general del Estado.

Objetivo

El objetivo del subsistema de tesorería es mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros de la ejecución del presupuesto general del Estado.

Competencia de la Dirección General de Tesorería

La dirección general de tesorería, como ente encargado del subsistema de tesorería tiene dentro de sus atribuciones se pueden mencionar:

- Administrar la cuenta corriente única del tesoro público y la cuenta fondos ajenos en custodia.
- Recaudar oportunamente todos los ingresos tributarios y no tributarios, agilizar las acciones para obtener los recursos provenientes del crédito público y contratar financiamiento de corto plazo; dentro de los límites establecidos en el artículo 227 de la Constitución de la República.

Manejo de los Recursos Financieros del Tesoro Público

El Ministerio de Hacienda es, en forma privativa, el responsable de la administración central de los recursos financieros del tesoro público y de los fondos ajenos en custodia, actividad que se realizará a través de la dirección general de tesorería.

El Ministerio de Hacienda y el Banco Central de Reserva de El Salvador, analizarán el impacto monetario derivado del manejo de los recursos financieros del tesoro público y los fondos ajenos en custodia. En el caso de que el manejo de los fondos requiera colocación o redención de letras del tesoro, o que tengan impacto monetario importante, el ministerio de hacienda deberá coordinar con el banco central de reserva de El Salvador, la programación de tales operaciones.

Subsistema de Inversión y Crédito Público

El “subsistema de inversión y crédito público” tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos, originados por la vía de endeudamiento público. Tales recursos solamente podrán ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión de beneficio económico y social, situaciones imprevistas o de necesidad nacional y

convenidos para refinanciar los pasivos del sector público, incluyendo los intereses respectivos.

El subsistema de inversión y crédito público rige para todas las entidades e instituciones del sector público. También rige para las municipalidades cuando el gobierno central sea el garante o contratante este subsistema se caracteriza porque, a diferencia de los otros subsistemas de la administración, las decisiones y operaciones referidas al endeudamiento público están supeditadas a procesos centralizados de autorización, negociación, contratación y legalización.

Competencia de la Dirección General de Inversión y Crédito Público.

Dentro de sus atribuciones se pueden mencionar:

- Proponer al Ministro de Hacienda, políticas de inversión y endeudamiento público, los programas de preinversión e inversión público, tomando en cuenta la disponibilidad de fondos locales para cubrir los gastos de contrapartida, los límites del endeudamiento público, la capacidad de cumplir con el servicio de la deuda pública y la capacidad de ejecución de las entidades e instituciones sujetas a esta ley.
- Definir los criterios de elegibilidad de los créditos, salvaguardando los intereses del Estado.

Atribuciones especiales.

El Ministerio de Hacienda, en representación del Estado, podrá colocar títulos de crédito público de corto plazo en el mercado de capitales y previa autorización de la Asamblea Legislativa podrá colocar títulos de mediano y largo plazo en el mercado de capitales, en forma directa o a través de agentes financieros nacionales o extranjeros. Por la colocación y

por el rescate de estos títulos, podrá establecerse el pago de una comisión.

Subsistema de Contabilidad Gubernamental

El subsistema de contabilidad gubernamental es el elemento integrador del sistema de administración financiera y está constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones del sector público, expresable en términos monetarios, con el objeto de proveer información sobre la gestión financiera y presupuestaria.

Objetivos.

Dentro de sus objetivos se pueden mencionar:

- Establecer, poner en funcionamiento y mantener en cada entidad y organismo del sector público, un modelo específico y único de contabilidad y de información que integre las operaciones financieras, tanto presupuestarias como patrimoniales, en incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicables al sector público.
- Proveer información de apoyo a la toma de decisiones de las distintas instancias jerárquicas administrativas responsables de la gestión y evaluación financiera y presupuestaria, en el ámbito del sector público, así como para otros organismos interesados en el análisis de la misma.

Elementos Básicos del Subsistema.

Constituyen elementos básicos del subsistema de contabilidad gubernamental, los siguientes:

- a) El conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos relativos a la contabilidad gubernamental.

- b) La contabilidad específica de las entidades y organismos del sector público.
- c) La consolidación de la información financiera.
- d) Los informes de análisis financiero/contable.

- *Estados Financieros de las Instituciones del Sector Público*

Los estados financieros elaborados por las instituciones del sector público incluirán todas las operaciones y transacciones sujetas a cuantificación y registro en términos monetarios, así como también los recursos financieros y materiales.

- *Informes Financieros*

Las unidades financieras institucionales elaborarán informes financieros para su uso interno, para la dirección de la entidad o institución y para remitirlo a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda.

Consolidación.

La consolidación que deberá realizar la dirección general de contabilidad gubernamental comprende la recepción, clasificación, eliminación de movimientos interinstitucionales y procesamiento de los datos contenidos en los estados financieros, elaborados por cada una de las entidades y organismos públicos, con la finalidad de obtener estados financieros agregados que permitan determinar la composición real, tanto de los recursos y obligaciones globales del sector público, como de aquellos relativos a los subsectores definidos del sector público.

Estos informes son:

- Estado de situación financiera
- Estado de rendimiento económicos
- Estado de ejecución presupuestaria

- Estado de flujo de fondos

Estos estados financieros deben prepararse al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año.

1.11.3.7 Unidad Financiera Institucional (UFI)

Es responsable administrativa ante el SAFI central de la gestión de las instituciones y entidades mencionadas anteriormente en las actividades relacionadas con las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental.

La cual será organizada de acuerdo a las características y necesidades de cada entidad.

1.11.3.7.1 Responsabilidades de las Unidades Financieras Institucionales (UFI'S)

Las unidades financieras institucionales velarán por el cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones normativas que sean establecidos por el ministro en especial, estas unidades deberán:

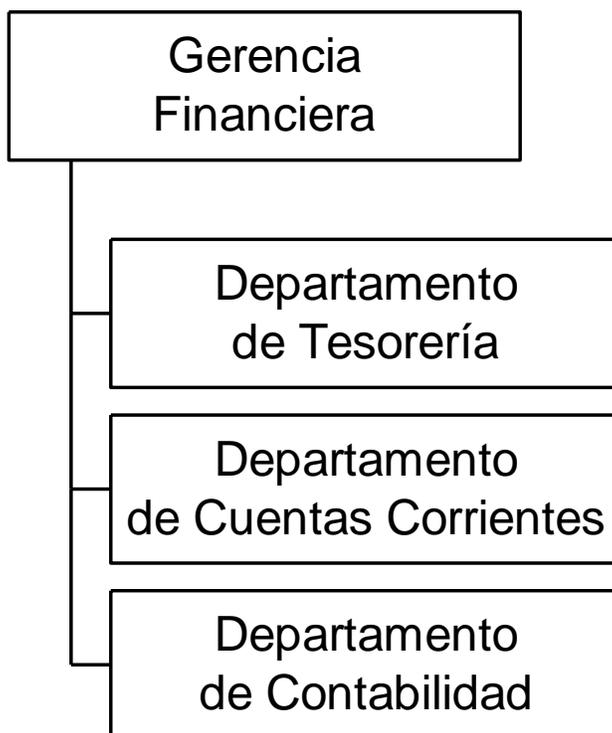
- a) Difundir y supervisar el cumplimiento de las políticas y disposiciones normativas referentes al SAFI, en las entidades y organismos que conforman la institución;
- b) Asesorar a las entidades en la aplicación de las normas y procedimientos que emita el órgano rector del SAFI;
- c) Constituir el enlace con las direcciones generales de los subsistemas del SAFI y las entidades y organismos de la institución, en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y otros aspectos que se deriven en la ejecución de la gestión financiera;
- d) Cumplir con todas las demás responsabilidades que se establezcan en el reglamento de la presente ley y en las normas técnicas que emita el Ministro de Hacienda por medio de las direcciones generales de los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

LA GERENCIA FINANCIERA EN LAS MUNICIPALIDADES, SU IMPORTANCIA Y FUNCIONES

Importancia

La gerencia financiera tiene bajo su mando a los departamentos de contabilidad, tesorería y cuentas corrientes. El objetivo principal dentro del área financiera es el de contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad, garantizando la recaudación y efectivo control de los ingresos y egresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar sus operaciones administrativas y los servicios que presta la municipalidad a la comunidad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ÁREA FINANCIERA



La gerencia financiera sirve de apoyo al alcalde municipal y gerencia general en la formulación de los planes financieros de la municipalidad, control y registro de las

operaciones contables y en la elaboración y presentación de los informes financieros y contables de las distintas unidades que están bajo su dependencia jerárquica, así como, en la capacitación y custodia de los ingresos municipales.

Funciones

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten, para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad.
- Coordinar las funciones de los diferentes departamentos involucrados en el control de los ingresos y egresos diversos; así como los aspectos contables orientados a garantizar la razonabilidad de los estados financieros, su debida oportunidad, la revelación de la información financiera de las cuentas y sus estados periódicos, y demás actividades financiero-contables.
- Administrar y controlar los fondos que por cualquier concepto sean percibidos por la municipalidad.
- Establecer y aplicar con aprobación del concejo municipal, políticas y normas sobre captación, custodia y erogación de fondos.
- Asesorar al Concejo Municipal sobre las inversiones que la municipalidad deba realizar, a fin de administrar eficientemente los recursos financieros.
- Establecer procedimientos de control interno en las diferentes unidades bajo su mando y específicamente en lo relativo a la custodia, control, registro y presentación de los informes financieros.
- Elaborar y remitir oportunamente al concejo municipal, información financiera confiable, con el fin de que sirva de base para el proceso de toma de decisiones.

- Desarrollar procedimientos para la preparación correcta de los estados financieros, del presupuesto municipal, el control y registro de las operaciones financieras para obtener información oportuna que sirva para la toma de decisiones y el control presupuestario.
- Asistir a la gerencia general en la formulación del presupuesto municipal y en la preparación de los planes y políticas financieras a corto, mediano y largo plazo.
- Supervisar y velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos, circulares y toda disposición normativa aplicable al control de las operaciones de ingreso y erogación de fondos establecidos por las instituciones fiscales y de control, que de acuerdo a la ley ejercen funciones de fiscalización sobre las municipalidades.

El Departamento de Tesorería en las Municipalidades su Importancia y Funciones

Importancia

El departamento de tesorería se encarga de realizar la funciones de recaudación de los tributos y otros ingresos a la municipalidad y ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales que se recaudan y de las erogaciones efectuadas, haciendo cumplir los requerimientos del presupuesto municipal y de las disposiciones legales del Código Municipal y de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



Funciones:

- Controlar eficientemente la recaudación, custodia y erogación de los fondos de la municipalidad.
- Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios.
- Custodiar y proveer al personal autorizado, especies valoradas y no valoradas y llevar un control de su utilización y existencia.
- Mantener actualizado el registro de las cuentas bancarias.
- Velar porque los egresos se registren en sus partidas específicas y que las órdenes de pago contengan los requisitos necesarios y se soporten con la documentación comprobatoria correspondiente.
- Efectuar las respectivas retenciones a los empleados y particulares que presten sus servicios a la municipalidad y realizar las remisiones oportunamente.

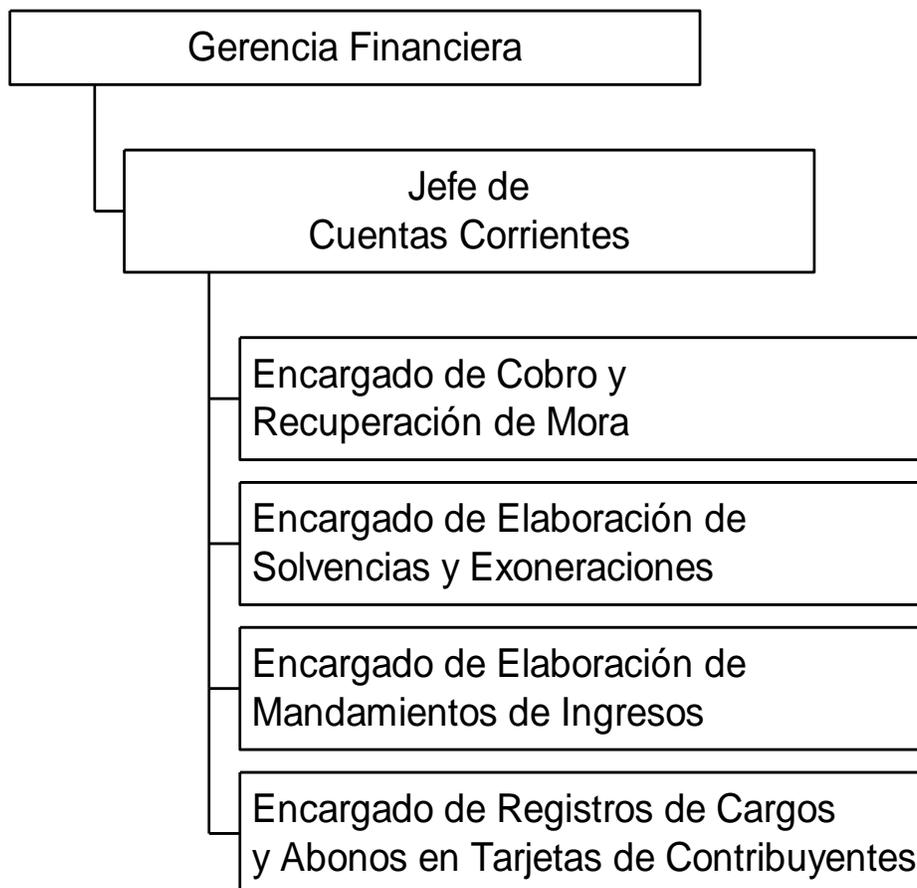
- Supervisar el sistema de pagaduría y caja, a fin de proponer mejoras que vayan orientadas a contribuir al adecuado funcionamiento de dichos sistemas.
- Preparar, revisar y entregar oportunamente los informes de cajas, de conformidad a las programaciones y a la periodicidad en que deben realizarse.
- Llevar a cabo las actividades de recaudación tributaria de la municipalidad.
- Entregar al contribuyente los recibos firmados y cancelados por los pagos recibidos.
- Remesar diariamente a los bancos los ingresos percibidos.
- Emitir un reporte diario de los fondos percibidos de modo que se reflejen los ingresos reales y los rubros afectados.
- Efectuar los reembolsos del fondo circulante o caja chica contra entrega de los comprobantes.
- Elaborar y remitir los informes que sean requeridos por el departamento de contabilidad, gerencia financiera y los órganos fiscalizadores.
- Elaborar los informes mensuales de cajas, correspondientes a los ingresos y egresos realizados.

- Efectuar todos los pagos debidamente autorizados que conforman las obligaciones y compromisos de la municipalidad, de manera oportuna, llevando los registros respectivos.
- Emitir y entregar cheques para todos los pagos que se realizan.

El Departamento de Cuentas Corrientes en las Municipalidades

Importancia

El departamento de cuentas corrientes se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas (carteras) de los contribuyentes de la municipalidad, las cuales son de vital importancia, ya que en base a éstas, se estiman y se perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de los servicios municipales. Por lo tanto su objetivo es contribuir a la recaudación de los fondos municipales, por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes, gestionando a través de la sección de cobro y recuperación de mora (unidad bajo su mando) el cobro de los saldos morosos a través de procedimientos técnicos, administrativos y/o judiciales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES**Funciones:**

- Atender a los contribuyentes en aspectos tales como:
 - a) Cálculo de los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
 - b) Elaboración de los mandamientos de ingresos.
- Registrar en los libros o tarjetas de cada contribuyente, los cargos y abonos correspondientes.
- Elaborar y remitir las notas de cobro a los contribuyentes.
- Emitir informe de los ingresos percibidos, clasificándolos por cada fuente.

En los últimos años debido al crecimiento económico y ampliación de mercado, la función que desempeña el auditor, estaba limitada a la aplicación de una auditoría de estados financieros, sin embargo y debido a la necesidad de satisfacer clientes exigentes, motivados

por importantes innovaciones, por la diversidad y por la complejidad de sus operaciones se hace necesario la utilización de herramientas que le permitan la utilización de mecanismos de control que ayuden a la evaluación de las diversas funciones desempeñadas en el desarrollo de sus operaciones, de lo cual se encarga la auditoría interna.

LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DENTRO DE LAS MUNICIPALIDADES

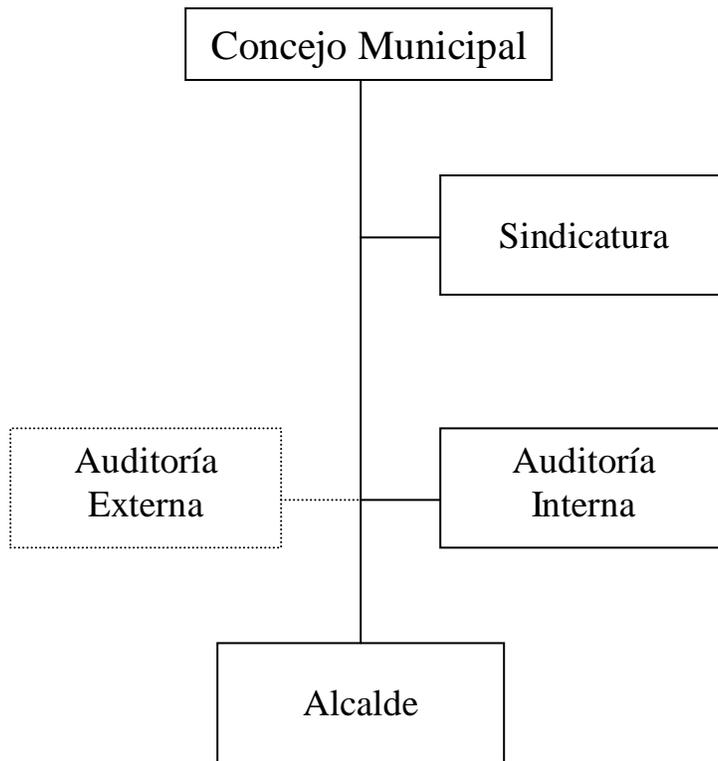
La efectividad de los servicios proporcionados por la unidad de auditoría interna de las municipalidades, depende de la ubicación dentro de su estructura organizativa.

Como una unidad descentralizada auditoría interna debe funcionar con canales de comunicación y niveles de autoridad definidos que le permitan realizar su trabajo libre de interferencia, desarrollando de esta manera sus funciones con honestidad y confianza.

Su estructura organizativa debe ser acorde con las características, tamaño y la necesidad de evaluación, los servicios prestados por la institución, mediante la aplicación de procesos, controles, registros en el ámbito administrativo y operativo.

La participación efectiva de la unidad de auditoría interna depende en gran medida de la capacidad y experiencia de sus miembros para aportar soluciones y respuestas a diversas inquietudes que se presenten.

Auditoría interna abarca no sólo la verificación interna sobre aspectos contables y financieros, sino todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por las instituciones para asegurar la regularidad de la economía, eficiencia y eficacia de sus operaciones y actividades; además se destacan la independencia en los juicios y actuación por parte de los auditores internos.



Objetivo

El objetivo general de la auditoría interna consiste en proporcionar a la administración, un servicio de protección enfocado a proporcionar el adecuado funcionamiento de los controles contables y de operación establecidos por la entidad para asegurar el grado de cumplimiento en lo siguiente:

- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten y que puedan afectar el logro de los objetivos dentro de la institución.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con sus características y naturaleza.
- Evaluar la calidad de la ejecución de las funciones asignadas.
- Cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.

Importancia

La auditoría interna es importante para la alta dirección de las organizaciones, por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles, ya que cuanto mayor es el temario de la entidad, tanto más importante es su sistema de control interno.

El examen y observación personal de los programas, por parte de los funcionarios de la entidad, por lo general, es limitado y se sustituye en gran medida, con un sistema de información compuesto por informes internos de naturaleza financiera que utilizan las

operaciones.

Por cuanto un objetivo importante de la auditoría interna lo constituye no sólo el chequeo o verificación de la información, sino que también se ha convertido en un asesor a la gerencia mediante análisis y examen que permitan mejorar el desempeño de sus actividades, reflejados de esta manera en cifras financieras, a través de un manejo óptimo de los recursos disponibles, con la finalidad de perfeccionar los procesos administrativos y de control, estableciendo políticas que permitan un mejor desempeño en el mercado competitivo. De ahí que toda unidad de auditoría interna que quiera brindar un servicio integral debe de poner en práctica funciones que permitan garantizar que el control de operación marche unido con los objetivos de la entidad.

Funciones

La función básica de la auditoría interna es que esta constituye un apoyo importante para la gerencia, mediante la revisión de controles internos y en consecuencia el establecimiento de medidas correctivas que permitan mejorar el desempeño de la institución a través de diversos mecanismos, tales como:

- Promover eficiencia en las operaciones, manteniendo evaluación de los controles establecidos para detectar desviaciones y proponer medidas correctivas adecuadas.
- Asesorar a la gerencia en la toma de decisiones tendientes a obtener mejores resultados.
- Revisión de políticas y procedimientos a fin de evaluar su efectividad.
- Efectuar examen de funciones de los departamentos evaluando los controles internos existentes.
- Control de activos a través de los registros de contabilidad y toma física.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN

LAS MUNICIPALIDADES

Planeación

Tiene como propósito obtener un conocimiento general de la institución, de las funciones que desarrollan los departamentos, incluyendo los proyectos en marcha, así como los que se iniciaran; además del medio externo en que esta se desenvuelve, marco legal, organización estructural, sistemas de información y las características de las operaciones o procesos de importancia; identificando las funciones que las unidades realizan de forma conjunta a fin de evaluarlas y determinar la manera en que se ejecutan.

La revisión de la legislación, objetivos, políticas generales y normas tiene como propósito lograr un mayor entendimiento sobre la autoridad y responsabilidad; así mismo informes de auditores anteriores, memorias, manuales, leyes, actas y reglamentos específicos.

Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma de cómo contribuyen al logro de los objetivos y metas.

Por otra parte se debe obtener información financiera (estados financieros, presupuestos, etc.) aprobada de los últimos años y el actual.

Debido a su naturaleza la etapa de la planeación no estará enfocada para elaborar recomendaciones, mas bien consiste en identificar aquellas áreas que ameriten mas atención dentro de la evaluación.

La planeación de la auditoría incluirá además el establecimiento de metas y objetivos, presupuesto, personal asignado y demás recursos disponibles, a fin de lograr un mejor desempeño por parte de los auditores.

Papeles de trabajo

Son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en resumen.

Entre los principales papeles de trabajo se encuentran: programas de auditoría, memorándums, cartas de confirmación, extractos de información o documentos de la entidad auditada, etc.

La utilización de los papeles de trabajo sustentan las pruebas llevadas a cabo, la información obtenida, las conclusiones del examen.

La organización de los papeles de trabajo de la auditoría de gestión deberá de incluir la planificación, la administración de la auditoría, los procedimientos, así como cédulas de análisis y revisión.

Objetivos de los papeles de trabajo

- Facilitar la preparación del informe de auditoría de gestión.
- Contienen la evidencia de la extensión de los procedimientos de auditoría y la prueba del cuidado y diligencia ejercida.
- Constituyen una fuente básica de información con respecto a posibles comentarios constructivos que se pudieran presentar.
- Se utilizan para coordinar y organizar todos las fases del trabajo de la auditoría de gestión.
- Constituyen un registro histórico permanente de información y procedimiento de auditoría utilizados.
- Representan una guía fuente de información en auditoría subsecuente.

Tipos de papeles de trabajo

- *Hoja de trabajo:*

Es una cédula que refleja los saldos y de las cuentas de mayor de la entidad sujeta a examen. Estas cédulas se deben de elaborar al inicio de la auditoría a fin que el auditor pueda familiarizarse con las cuentas empleadas que le servirán como guía en el desarrollo de la revisión y no podrá concluirse sino hasta que se termine la auditoría.

- *Medios para el estudio del control interno y de gestión.*

Comprende todas las herramientas utilizadas (cuestionarios, entrevistas, manuales, etc.), con el propósito de conocer, estudiar los controles existentes en la institución sujeta a examen, lo cual servirá de base para la preparación de la carta de gerencia con las debidas sugerencias que ayuden a mantener un mejor control en las operaciones.

- *Memorandos y extractos de actas o acuerdos*

En este tipo de papeles de trabajo se plasman las explicaciones y puntos mas importantes sobre acuerdos, contratos y otros documentos de carácter narrativo que son respaldo para el informe.

- *Cartas de confirmaciones*

Estas contienen información requerida por los auditores de personas ajenas de la institución sujeta a examen con quienes mantienen relaciones comerciales o financieras.

- *Cédulas de notas*

En esta se describen las observaciones y comentarios relacionados con cada una de las áreas examinadas.

- *Carta de salvaguarda*

Es la que obtiene el auditor del cliente, en la cual se describen situaciones consideradas irregulares, que vayan contra la ética profesional y sean expuestas preventivamente a la gerencia sin ser acatada por esta. El objetivo es protegerse de malos entendidos, relativos a su responsabilidad.

- *Certificaciones extendidas por la institución:*

Son todas aquellas informaciones proporcionadas por la entidad en forma escrita sobre demandas, contingencias y cualquier otro asunto que el auditor considere que puede tener un efecto negativo en el desempeño de su gestión. Pueden ser obtenidas de un abogado, gerencia, de la institución.

Clasificación de los papeles de trabajo

Debido a la variedad de los papeles de trabajo que se utilizan en una auditoría, se hace necesaria una clasificación específica que permita al auditor establecer un orden lógico para archivar la información.

Para tal efecto los archivos de papeles de trabajo se clasifican de acuerdo al uso que se le de a la información, basado en la vigencia e importancia del contenido de la siguiente manera:

Archivo administrativo (A/A)

Este archivo contiene información relacionada con la administración del trabajo de auditoría, cuyo uso está limitado solo al periodo sujeto a revisión, por lo tanto su carácter es transitorio.

Contenido del archivo administrativo

- Carta de compromiso de auditoría
- Carta de instrucciones del cliente
- Personal asignado
- Fechas críticas de actividades de auditoría
- Nombre y cargo de empleados con quienes contactar.
- Presupuesto de tiempo
- Hojas de reporte de tiempo
- Carta de representación
- Copias de estados financieros
- Otros.

Archivo Permanente (A/P)

Este tiene por objeto, tener disponible aquel tipo de información que se requiere para

conocer los diferentes hechos y actividades de la entidad auditada, incluye todos los datos y papeles que se retengan por más de 2 años, esta información se obtiene directamente del cliente.

En el archivo permanente la información pierde vigencia a medida pasa el tiempo, puede dividirse en:

Archivo Permanente-Vigente:

Contiene información de interés actual, cada año debe revisarse críticamente su información.

Aquella que no sea necesaria examinar para la revisión de los años futuros deberá transferirse al crédito permanente inactivo.

Archivo Permanente-Inactivo:

Después de determinado tiempo, cierta información queda obsoleta y pierde su valor, es por ello que se trasfiere a este archivo.

Contenido del Archivo Permanente:

- Copias de reportes de auditoría
- Organización de la alcaldía
- Organización contable
- Acuerdos de consejo.
- Contratos de arrendamientos o servicios
- Préstamos bancarios
- Leyes y regulaciones gubernamentales
- Principales formularios utilizados
- Litigios y/o contingencias
- Asuntos misceláneos
- Antecedentes de creación del municipio, etc.

Archivo Corriente (P/T)

Contiene la principal información que soporta la opinión del auditor en la evaluación de la gestión.

En ello se encuentra la evidencia y extensión de los procedimientos de auditoría, es por ello que constituyen el más importante medio el proceso de supervisión de la auditoría.

Contenido:

- Planeación de la auditoría
- Estudio y evaluación del control interno y de gestión.
- Cédula resumen de debilidades
- Cédula resumen de errores
- Copia de informe
- Programas de auditoría
- Principales cédulas de auditoría
- Cédula de marca.

Programas de Auditoría

Una de las herramientas más importante, con que cuenta el auditor interno para el desarrollo de su trabajo, lo constituye los programas de auditoría, los cuales son elaborados a partir de un detalle de procedimientos preparados de una forma lógica que permita establecer el alcance específico del trabajo plasmado a partir de la planeación de la auditoría.

Los procedimientos de auditoría seleccionados en la planeación constituyen la base para el trabajo del auditor interno.

Los programas deben ser elaborados de tal forma que se ajusten a las necesidades de cada área sujeta de evaluación.

Las pruebas que se diseñen como resultado de la evaluación de los objetivos del control interno, deben plasmarse en el programa de auditoría, de forma que el auditor interno responsable tenga una seguridad razonable que el trabajo ha sido planeado adecuadamente, permitiendo así la ejecución de manera eficiente.

Algunos elementos a considerar para la elaboración de un programa son los siguientes:

- a) Información disponible sobre actividades o área sujeta a evaluación.
- b) Objetivos establecidos para el desarrollo del trabajo.
- c) La existencia o inexistencia de medidas de control interno.
- d) Prácticas administrativas de aceptación general.
- e) Principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- f) Leyes pertinentes.
- g) Principios de control interno

Los programas de auditoría se clasifican así:

a) Desde el punto de vista del detalle a que llegan:

- Programas Generales:

Son los que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben de aplicar con mención a los objetivos particulares en cada caso.

- Programas Detallados:

En ellos se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría.

b) Desde el punto de vista de su relación con el trabajo específico.

- Programas Estándar:

Consisten en enunciar los procedimientos de auditoría a seguir en caso o situaciones similares dentro de una institución.

- Programas Específicos:

Son aquellos que se preparan o formulan concretamente para cada situación particular.¹³

Algunos autores señalan que los programas de auditoría son de dos tipos.

▪ *Programa Predeterminado:*

Es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que se prepara antes de su iniciación y cuyos procedimientos se intentan seguir lo más estrictamente posible a través de toda la revisión.

▪ *Programa Progresivo:*

Consiste en partir de un proyecto general de las principales fases de la revisión, se dejan los detalles del trabajo para llenarse a medida en que avanza.

El auditor como responsable de la preparación de programas deberá tomar en cuenta la confiabilidad del sistema de control interno de la institución, el cual incluye tanto los controles contables, administrativos y de gestión, a fin de tener una guía que proporcione la base para establecer el alcance y la naturaleza de los procedimientos a realizar.

Un paso fundamentalmente en la formulación de los programas de auditoría es determinar un orden de ejecución lógico de cada procedimiento a fin que permita un desempeño eficiente por parte del auditor en cada área o componente sujeto a examen.

Al evaluar el sistema de control interno existen diversas técnicas que deben ser tomadas en cuenta al elaborar un programa de auditoría, entre las que se pueden mencionar:

Técnicas de Auditoría

Estudio General:

¹³ Sánchez Alarcón, Francisco Javier. Programas de Auditoría.

Se define como la apreciación que el auditor interno hace de las características generales a la institución.

Análisis:

La acción de analizar implica la descomposición del todo en sus partes, esta técnica se aplica al análisis de movimiento y saldo de cuentas.

Inspección:

Se refiere al examen físico de los bienes y documentos que amparen el control de las operaciones normales de la entidad, lo cual permite al auditor la autenticidad de la evidencia, así como la determinación de los términos precisos de la documentación, contratos, acuerdos, etc.

Investigación:

Consiste en indagar sobre la información por parte de funcionarios y empleados de la institución, sobre aspectos contables, administrativos u operacionales.

Confirmación:

Es una forma de indagar, que le permite al auditor obtener información directamente de una fuente independiente de la institución. Esta técnica permite la obtención de evidencia en pruebas sobre saldos de cuentas u operaciones que tienen relación con personas naturales o jurídicas.

Observación:

Es la técnica por medio del cual, el auditor se cerciora de los hechos y circunstancias relativos a la forma como realizar las operaciones. Con base a ella el auditor tiene un conocimiento personal directo de la actividad bajo la forma de evidencia visual.

Cálculo:

Se utilizan para evaluar, revisar y verificar, la exactitud de cifras, cantidades y demás elementos que integran cualquier operación. La evidencia matemática se genera mediante este procedimiento.

Diagramas de flujo de operaciones:

Son instrumentos que presentan, por medio de gráficas, las secuencias de los diferentes pasos de las operaciones, a fin de conocer en detalle, en forma práctica y completa, cual es la corriente de las operaciones.

Cuestionario:

Es una herramienta empleada tradicionalmente por el auditor, por lo general son enfocados a los aspectos de la operación sujeto a revisión, que muestren influencia, puntos débiles de control o cualquier otra situación que ha criterio del auditor interno deba ser revisado.

Narrativa:

Este consiste en describir el flujo de cada categoría principal de transacción, identificando los empleados que llevan a cabo cada tarea, la preparación de documentos, los registros y la división de funciones, a fin de evaluar si las medidas de control interno son fuertes o débiles.

Investigación:

Esta técnica de auditoría involucra indagaciones de forma oral o escrita; las que podrán hacerse internamente con los administradores o externas cuando involucre consultas a especialistas fuera de la institución.

Rastreo:

Es utilizado ampliamente en prueba de las transacciones desde el inicio hasta la finalización y también es aplicable para realizar prueba de saldo de cuenta, ya que el rastro comienza con

la creación de la documentación que da origen a una operación hasta proporcionar la evidencia del registro de la misma.

Escudriñar:

Consiste en un estudio rápido o vistazo, de los documentos y registros para la detección de eventos que pudieran requerir mayor investigación por parte del auditor.

Ejecución

La fase de ejecución empieza con la reunión de apertura en las instalaciones del auditado, a partir de donde se desarrollan numerosas comprobaciones y procedimientos de auditoría que permiten la obtención de evidencia competente, que sienta las bases para la evaluación de la gestión en la institución, con la finalidad de descubrir debilidades en el desarrollo de sus actividades y proponer posibles soluciones a ellos.

La evaluación significa examinar la existencia y funcionamiento de los siguientes aspectos:

- Sistema de planificación e información y sus principales características.
- Sistema de control y grado de integración de los elementos que lo conforman, cuyas características permitan evaluar la gestión por áreas críticas de la alcaldía.
- Uso de índices de rendimiento cuantitativos y cualitativos de gestión.
- Flexibilidad y adecuación de la estructura organizativa en la aplicación de manuales de funciones, descripción de puestos y su contribución al logro de los objetivos.
- Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades organizativas y subordinación de éstos a los objetivos de la municipalidad.
- Utilización de políticas y programas orientados a la selección, capacitación y evaluación del personal.
- Informes de la Unidad de Auditoría Interna.

Posteriormente debe realizarse un examen específico de las áreas, actividades o procesos

definidos como críticos, identificando los problemas, causas y efectos que influyan significativamente a la municipalidad.

La evaluación de la gestión concluye con la elaboración de una cédula de trabajo en la cual se resuman las diferencias encontradas a lo largo del examen, así como también una serie de recomendaciones que permitan solventar las dificultades encontradas.

Cierre

La presentación del informe de auditoría constituye la evidencia del trabajo llevado a cabo y representa un vínculo entre el auditor y la institución examinada.

El informe de auditoría refleja los objetivos, alcance, observaciones, recomendaciones y conclusiones relacionadas con el proceso de evaluación de la entidad, su elaboración no tiene un metodología específica y puede variar de acuerdo al estilo y creatividad del auditor.

1.14.5.1 Tipos de Informes de Auditoría de Gestión

Los informes de Auditoría de Gestión tienen características distintas del informe tradicional de Auditoría de Estados Financieros. Las Auditorías de Gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultado de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos para un ente específico.

Informe de Avance

Es un informe de tipo administrativo que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes.

Los informes de avance, en general, se emitirán comparando las tareas realizadas con el presupuesto de auditoría.

Este informe normalmente debe emitirse con una periodicidad mensual, aunque dependerá del auditor interno aumentar o disminuir este plazo estipulado. En el mismo se indicará

período considerado, etapa de auditoría, etc.

Informe de Diagnóstico General

El Auditor Interno, como conclusión de la etapa del estudio general y sobre la base de la información obtenida en las operaciones evaluadas deberá elaborar un informe de diagnóstico general el cual contendrá las principales características de la entidad, y de las áreas y actividades que se consideran críticas fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis.

El informe deberá contener:

- Plan de acción y presupuesto.
- Análisis del negocio
- Áreas críticas
- Sistemas de información gerencial

Informe final

Se emitirá al finalizar la última etapa de la Auditoría de Gestión, este contendrá el resultado del examen, por lo general se emiten dos informes: el sintético o ejecutivo y otro más amplio denominado extenso.

El contenido de este informe señala las áreas evaluadas de la empresa, análisis de los principales rubros de ingresos y egresos, análisis del negocio, sistemas de información gerencial, indicadores de rendimiento.

Algunos de los requisitos que deberá de contener el informe son:

a) *Veraz:*

Toda la información reflejada en el informe de auditoría de gestión deberá ser verídica,

de manera que se tomen en cuenta las conclusiones y recomendaciones con la certeza de que los datos son reales y de buena fuente.

b) Mostrar observaciones:

Cada una de las debilidades encontradas a lo largo del proceso de auditoría de gestión deberán de ser documentadas en el informe, clasificándose en orden de importancia o impacto negativo en la institución.

Se considera conveniente que se deben de exponer los motivos de estas observaciones a fin de aclarar responsabilidades y percibir sus efectos.

c) Tener recomendaciones:

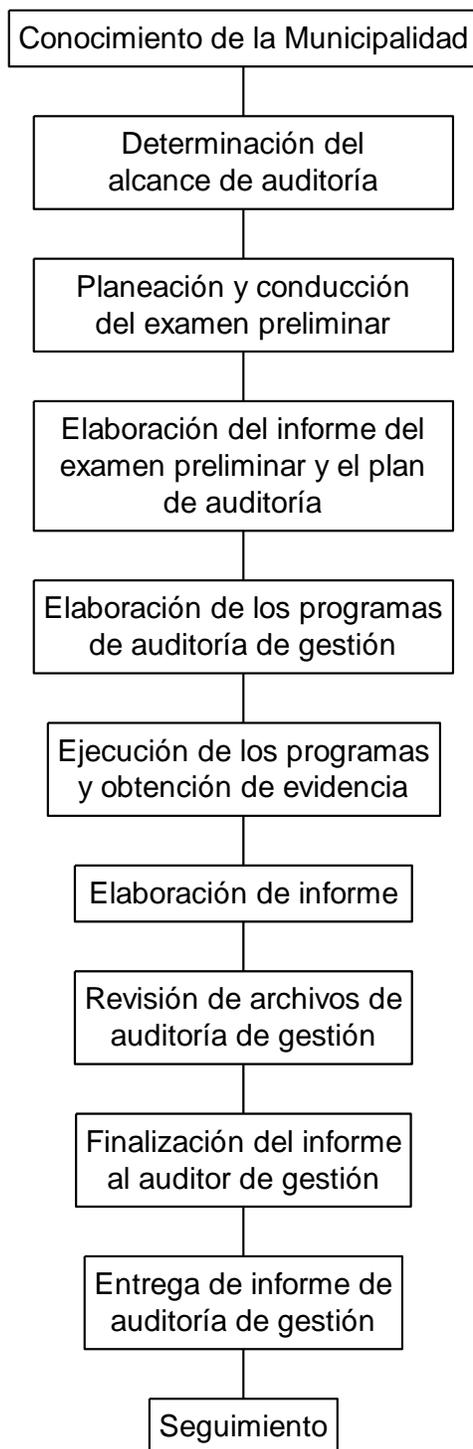
Todas las debilidades mencionadas en el informe han de tener una solución clara y contundente.

El auditor de gestión debe informar sobre los resultados obtenidos en su trabajo emitiendo un informe por escrito y firmado una vez concluido el examen de auditoría; sin embargo, antes de rendir un informe al grupo auditado debe tener la oportunidad de revisar sobre los fallos y conclusiones de auditoría.

El auditor debe enviar copias del informe a todos quienes deben de ser informados acerca de los fallos y recomendaciones de auditoría.

Seguimiento

Es la verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones.

PASOS PARA DESARROLLO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNOSTICO

El propósito de la investigación estuvo orientado a identificar dentro de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes la forma en que realizan las operaciones que conllevan a la recaudación, manejo y erogación de fondos de manera que se puedan identificar limitantes o deficiencias en los procesos, los cuales mediante la aplicación de Auditoría de Gestión puedan ser solventados y así contribuir al mejoramiento de los mismos.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se realizó utilizando el paradigma positivista, llamado hipotético deductivo cuantitativo, el método aplicado es el deductivo que consiste en:

Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica¹⁴.

Los estudios descriptivos tienen como propósito describir situaciones y eventos, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

¹⁴ Rojas Soriano, Raúl. El proceso de la Investigación Científica. Editorial Trillas. México. 151 páginas.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

2.2.1 Investigación Documental:

Consistió en recolectar toda aquella información que sustente que ha sido aplicada la Auditoría de Gestión en los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes de las Alcaldías Municipales del Área Metropolitana de San Salvador.

2.2.2 Investigación de Campo:

Esta tuvo como propósito recabar información de uso frecuente que sea eficiente y oportuna para la Gerencia, que proporcione indicadores que muestren el grado de eficiencia en cada uno de los procesos internos.

2.3 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El Universo de investigación fueron las Alcaldías Municipales del Área Metropolitana de San Salvador, las cuales son:

- Apopa
- Ciudad Delgado
- Ilopango
- Nejapa
- San Martín
- Cuscatancingo
- Nueva San Salvador
- Ayutuxtepeque
- Mejicanos
- San Marcos
- San Salvador
- Soyapango
- Antigua Cuscatlán

Debido a que el universo es finito constituye también la muestra.

2.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación se realizó mediante la utilización de encuesta dirigidas al los jefes de la unidades de auditoría interna de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

La primera fase de la recolección de datos se desarrolló a partir de una prueba piloto la cual, fue distribuida a cinco auditores internos de las alcaldías con la finalidad de verificar la comprensión de las preguntas de la encuesta y escuchar cualquier tipo de comentarios que permitiera recaudar inquietudes detectadas por parte de los encuestados en dicho proceso; procediendo a tabular y realizar un pequeño comentario sobre la lectura de los resultados obtenidos para posteriormente elaborar un diagnóstico.

La recolección de la información a través de las encuestas fue distribuida de la siguiente manera: A cada uno de los integrantes del equipo de trabajo se asignó cierto número de alcaldías a fin de lograr que las encuestas fueran llenadas por los auditores internos.

El desarrollo de la investigación de campo al momento de la entrega de las encuestas a los auditores internos, mostraron gran interés en el tema, lo que facilitó en gran medida la recepción de las encuestas, aunque en algunas instituciones fue necesaria una segunda visita con el fin de obtener la información requerida ya que, se nos manifestaba estar saturados de trabajo debido a la preparación del presupuesto del próximo año.

2.5 PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Efectuado lo anterior se procedió a ordenar los datos recopilados, que sirvieron para evaluar el funcionamiento de los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes a fin de identificar las debilidades y fortalezas que existan, y establecer estrategias operativas que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas de acuerdo a respuestas dadas por los encuestados.

La información procesada se analizó a través de esquemas ilustrativos (cuadros y gráficos), que sirvieron para sistematizar la información.

El producto de la información procesada es el Diagnóstico de la Situación Actual; insumo para elaborar las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

2.6 TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

De las 13 encuestas distribuidas a los encargados de las Unidades de Auditoría Interna de las Alcaldías del área Metropolitana de San Salvador se recibieron y llenaron todas, por lo cual nuestro objetivo se cumplió en un 100%, estos resultados se clasificaron en forma individual y conjunta.

La tabulación de datos se efectuó en cuadros estadísticos para facilitar su análisis; la interpretación de los resultados se presenta en gráficos de pastel. (Ver anexo 7).

2.7 DIAGNOSTICO

La información recopilada a través del cuestionario dirigido a los encargados de las unidades de auditoria interna de las alcaldías que conforman el área metropolitana de San Salvador es la siguiente:

Se ha podido determinar que la mayoría de Alcaldías municipales poseen una estructura organizativa adecuada, sin embargo hay algunas que no cuentan con un organigrama actualizado que permita identificar los diferentes niveles jerárquicos y de actuación dentro de la institución.

A través de la información se ha determinado que la mayor parte de las instituciones encuestadas cuentan con manuales administrativos que les permiten una adecuada realización de sus funciones. Así como también con políticas definidas para la contratación del personal; en donde, la mayoría de las instituciones comentan dar un periodo de inducción y prueba sobre las actividades a desarrollar por el nuevo empleado el cuál ha sido contratado posteriormente de cumplir una serie de requisitos exigidos para optar a la plaza vacante; el resto manifiesta que en algunas ocasiones impera el aspecto político en la contratación de personal, lo que no permite un proceso de selección claro para ocupar el cargo lo que impide la elección del personal idóneo con los requisitos necesarios, dejando a un lado las políticas establecidas para ello, obstaculizando el buen desempeño de la institución.

En cuanto al proceso de selección de los jefes que conforman el área operativa es tomado en cuenta el nivel académico, la experiencia en el área idoneidad para el cargo, además de una serie de requisitos mínimos personales que le permitan el desempeño eficiente de la unidad de la cuál estará a cargo.

Por otro lado la mayor parte de las alcaldías manifiestan tener un plan de capacitación constante por lo menos una vez al año; el resto comenta que la capacitación se dan solamente cuando existen ciertos tipo de charlas expositivas o seminarios impartidos por instituciones como el Ministerio de Hacienda, ISDEM, entre otros.

Además el 100% de los encuestados manifiestan tomar en cuenta el presupuesto de ingresos para la ejecución de obras en beneficio de sus habitantes.

También fue posible constatar que el total de alcaldías encuestadas cuentan con unidad de auditoria interna, la cuál en algunos casos está conformado solo por el auditor, casos lo que limita su actuación a una simple revisión de procesos administrativos y contables; aunque en otros, por lo general los municipios más extensos cuentan con una unidad de auditoria interna más organizada y conformada en el desempeño de las actividades de la unidad.

En relación a la experiencia relevante en el área de auditoria la mayor parte de los encuestados comentan posee más de 3 años de experiencia, además el nivel jerárquico de auditoria interna depende de la autoridad máxima de la Alcaldía, que es el concejo municipal; lo que denota la Independencia de actuación así como la objetividad de opinión por parte del auditor.

La mayor parte de los auditores manifiestan contar con la asignación de recursos para la capacitación de ellos en la aplicación de una auditoria de gestión, sin embargo, no existen montos fijos establecidos para tal situación lo cuál en todo caso depende de la cantidad de ingresos anuales presupuestados y por el interés mostrado por parte de las autoridades.

Del total de los encuestados la mayoría manifiesta contar con planes que le permitan un mejor desempeño de las funciones de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes lo que

permite visualizar el complemento de las metas ya sean en el corto o largo plazo; identificando las limitantes que no permitan el cumplimiento de los objetivos de ambos departamentos, en la mayoría de instituciones los planes son elaborados y aprobados por el Consejo Municipal, en otros casos por la comisiones financieras, gerencia general, gerencia financiera, entre otros.

En este sentido es de hacer notar la necesidad de separar las funciones de elaboración y aprobación de planes, a fin de permitir realizar las funciones con honestidad y transparencia.

Por otro lado la mayor parte, manifiestan que la institución cuenta con una misión y visión definida aunque en muchos casos no son dadas a conocer a los empleados.

La mayoría de auditores expresaron no contar con programas para la aplicación de auditoría de gestión en los departamentos de tesorería y cuenta corriente; es por ello que muestran mucho interés en la auditoría de gestión, ya que consideran que permitirá solventar algunas deficiencias en proceso administrativo de ambos departamentos.

También se pudo determinar que en su mayoría las alcaldías no alcanzan las metas, ya sea por limitantes de presupuesto ó, logística para ello; además es de hacer notar que una cantidad similar manifiestan no contar con equipo informático actualizado o novedoso que facilite el desempeño de sus labores.

Además expresan que los departamentos de tesorería generan reportes que permitan en general conocer la situación de ellos sin embargo; no son analizados en todas las alcaldías para la toma de decisiones de índole financiera.

Además se pudo comprobar el gran interés que todos los encuestados manifiestan tener sobre una guía para la aplicación de auditoría de gestión.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES DE LAS MUNICIPALIDADES

3.1 GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Con el propósito de contribuir al desarrollo de las actividades que realizan las unidades de auditoría interna de las Alcaldías Municipales, se presenta el contenido de cada una de las fases que comprende este tipo de auditoría, definiendo inicialmente en forma teórica las fases en que se realiza, las cuales son: planeación, ejecución e informe.

3.1.1 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1.1.1 Objetivos de Auditoría

Definir que es lo que se pretende obtener al realizar la auditoría de gestión, el auditor debe tomar en cuenta el alcance de la auditoría ya que esta le define hasta dónde va a evaluar o aplicarla

Además debe establecer puntualmente dentro de los objetivos específicos los aspectos mas importantes a revisar dentro de los departamentos.

3.1.1.2 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

3.1.1.2.1 Descripción de la Estructura Organizativa

Se debe describir la arquitectura organizacional ya que es el modelo que la gerencia adopta para la institución, que contribuyen al desarrollo de las funciones, en concordancia con los fines institucionales establecidos.

3.1.1.2.2 Misión y Visión de la Institución

Misión:

Representa la razón fundamental para la existencia de la entidad. Se le conoce también con el nombre de propósito.

Visión:

Consiste en desarrollar un sentido del destino que la Entidad reconozca como propio y ayude a sus miembros a actuar en forma coordinada para su logro.

3.1.1.3 CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES

3.1.1.3.1 Descripción General del Departamento

Se deberá plantear cual es la función principal del departamento dentro de la municipalidad y la utilidad de ejercer tal función dentro de la misma.

3.1.1.3.2 Objetivo

Consiste en establecer cuál es el fin que persigue la unidad con el desarrollo de sus actividades.

3.1.1.3.3 Misión y Visión del Departamento

Misión:

Son las proyecciones a corto plazo que los departamentos aspiran lograr.

Visión:

Son las proyecciones a largo plazo que los departamentos aspiran alcanzar.

3.1.1.3.4 Funciones

Comprende todas las actividades llevadas a cabo por los departamentos con el propósito de lograr las metas propuestas como departamento en particular y como municipio en general.

3.1.1.3.5 Relaciones interdepartamentales

En este apartado se deben plantear las relaciones que los departamentos tienen con otras unidades de la municipalidad y las funciones que estas desempeñan en conjunto.

3.1.1.3.6 Relaciones funcionales interdepartamentales y con terceros.

Consiste en establecer las relaciones existentes entre los departamentos con terceros y con otras unidades de las municipalidades.

3.1.1.3.7 Relaciones Externas

Descripción de las funciones que se manejan en base a las relaciones entre departamentos y terceros.

3.1.1.3.8 Sistemas de reporte y control

Deberá plasmarse los tipos de informe a presentar por cada uno de los departamentos y la periodicidad con que estos deben ser elaborados.

3.1.1.3.9 Flujograma de operaciones

Se planteará el orden lógico de las operaciones de los departamentos por medio de un flujograma de procesos.

3.1.1.4 ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

3.1.1.4.1 Personal Asignado:

Deberá de incluir un detalle del personal que participará en el desarrollo de la auditoría de gestión, debiendo de aplicar las funciones de cada uno de los miembros de la unidad, así como su responsabilidad, aunque en algunos casos podría estar a cargo sólo del auditor interno.

3.1.1.4.2 Cronograma de Actividades

Estará conformado por las diferentes actividades de la auditoría a realizar, especificando el tiempo estimado para llevarlo a cabo, establecido de acuerdo a una secuencia lógica de los pasos a seguir a fin de conseguir que el desarrollo del examen culmine en el tiempo establecido.

3.1.2 EJECUCIÓN

Las fase de ejecución de la auditoría estaría conformada por el desarrollo de los programas de auditoría de gestión de las áreas sujetas a evaluar, la evaluación de controles a de identificar si los asuntos determinados como de potencial importancia.

Elaboración de programa de auditoría

La elaboración de los programas de auditoría de gestión estará a cargo del auditor interno de cada municipalidad con la asesoría del comité técnico en caso de ser necesario.

Los procedimientos contenidos en los programas deberán de establecer una secuencia lógica que permita la obtención de la evidencia competente y suficiente.

3.1.2.1 Obtención de Evidencias

Dentro de las evidencias en las que el auditor puede soportar las desviaciones a criterios o normas encontradas, estas pueden ser:

Evidencia Física:

La cual se obtiene por medio de la inspección que se hace a fotografías de bienes dañados, de obras construidas por parte de la alcaldía que pueden ser terminadas o no.

Evidencia Documental:

Este tipo de información se puede obtener por medio de documentos elaborados por el departamento como lo son planes operativos, memorandos, conciliaciones bancarias, facturas, cheques anulados, planillas de sueldos, cartera de contribuyentes y usuarios de la municipalidad, políticas de cobro para contribuyentes morosos, manual de funciones entre otros.

Evidencia Testimonial:

Se puede obtener por medio de entrevistas realizadas a contribuyentes, denuncias hechas en relación al desempeño de la municipalidad.

Evidencia Analítica:

Cuadros estadísticos de recuperación de la cartera de contribuyentes morosos en relación a años anteriores, revisando sus políticas de cobro y comparándolas con las actuales.

Revisar nivel de endeudamiento por medio de gráficas en donde se muestre la diferencia, a fin de determinar las causas de los aumentos o disminuciones de este.

3.1.2.2 Desarrollo de Hallazgo

El hallazgo surge con la identificación de ciertas deficiencias encontradas en el desarrollo de la auditoría de gestión cuando es analizada una situación encontrada (lo que actualmente

existe o se encuentra funcionando), y se compara con la norma que le es aplicable (el deber ser).

El proceso de desarrollo de un hallazgo requiere la acumulación de toda la información necesaria para ser incluida en el informe pertinente de acuerdo a ciertas características con lo son:

- Constituyen situaciones deficientes significativas y relevantes, las cuales son resultado de accionar y evaluar las áreas críticas.
- Están sustentados en hechos y evidencia obtenida en el desarrollo de las pruebas realizadas.
- Necesitan ser descritos amplia y objetivamente.

En este punto es de gran importancia precisar la causa y efecto de los hallazgos, así como cuantificar y valorar sobre todo los efectos negativos en términos de pérdida de dinero, de activos, imagen institucional, calidad del servicio, el incumplimiento de planes, programas, metas y objetivos por parte de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.

Es importante además, identificar los aspectos positivos o “fortalezas” de los departamentos, de los cuales obtener evidencia que los sustenten, ya que estas deberán de reportarse con el propósito de balancear el efecto de un informe eminentemente negativo.

3.1.2.2.1 Atributos de un hallazgo de auditoría de gestión

La descripción de los atributos de un hallazgo de auditoría de gestión es la siguiente:

a) Condición:

Es la declaración de “**lo que es**” es decir; la situación encontrada por el auditor.

b) Criterio:

Es la manifestación del marco normativo aplicable o sea **“lo que debe ser”** con lo cual el auditor lo compara con la situación actual.

c) Causa:

Es la determinación de **“por qué sucedió”**, es decir; el establecimiento de las desviaciones de la situación encontrada.

d) Efecto:

Es la diferencia entre **“lo que es”** y **“lo que debe ser”**, o sea; el resultado de comparar la condición y el criterio. La desviación adversa puede incluir una medición de costo innecesario o excesivo, incumplimiento de alguna norma operativa o legal, variaciones de metas, procedimiento, entre otros.

e) Recomendación:

Lo constituyen acciones correctivas planteadas a los funcionarios responsables con el fin de solventar las deficiencias encontradas en el desarrollo del examen de gestión.

(Ver modelo de informe final).

3.1.3 INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La fase de informe constituye la elaboración, edición y entrega del informe final, este informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate, con el fin de que sean entendidos por las personas interesadas y principalmente por aquellas que intervienen en los procesos de toma de decisiones de la municipalidad, deberá emitirse lo mas pronto posible para que su información pueda ser utilizada oportunamente.

En esta fase es necesario tomar en cuenta los comentarios de la Administración o de los presuntos responsables, relacionados con las observaciones y recomendaciones presentadas a la

máxima autoridad de la entidad. Conocidos los comentarios de la Administración, sustentados con evidencias suficientes y competentes, se presentará en la estructura del hallazgo el grado de cumplimiento que la Administración ha dado a la recomendación.

Al finalizar la fase de examen, se efectuará ante el Concejo Municipal de Auditoría, una presentación de los resultados, sustentada en el borrador de informe, en la cual e incluirán las principales observaciones, causas, efectos y recomendaciones. La finalidad de la presentación es que el Comité asesore, proponga o sugiera mejoras al informe.

Una vez superadas las observaciones y recomendaciones efectuadas por el Auditor Interno al borrador de informe, y presentación previa convocatoria a los funcionarios de la municipalidad. Al final de la reunión se levantará un acta de lectura, en la cual se hará constar básicamente el objetivo de la reunión, los nombres de los asistentes y que la suscripción del acta no significa la aceptación del contenido del borrador de informe (Ver Anexo 9).

3.2 DESARROLLO DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES DE LAS MUNICIPALIDADES

3.2.1 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2.1.1 Objetivos de Auditoría

General

Realizar una evaluación constructiva y objetiva del proceso de gestión de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía; con que se manejan los recursos físicos, financieros, técnicos, así como las actividades del personal involucrado, los resultados obtenidos de su gestión en los departamentos mencionados.

Específicos

- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que le han sido asignadas.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.
- Verificar que los departamentos auditados cumplan con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también la utilización de los términos de eficiencia, eficacia y economía, según el caso, y formular las recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

3.2.1.2 Generalidades de la Municipalidad

3.2.1.2.1 Descripción de la estructura orgánica

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal, ha sido establecida con el objetivo de mejorar el funcionamiento de ella, así como la optimización de los recursos materiales

existentes, a través de las funciones y actividades que debe de realizar cada unidad y la dependencia jerárquica a la cual pertenece, divididos de la siguientes forma:

a) Nivel Normativo:

En este nivel se coordinan las diferentes actividades de la alcaldía, así como la toma de decisiones para elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos a través de discusiones, aprobadas mediante acuerdos que den fe de lo actuado.

En este nivel se encuentra el concejo municipal, el cual representa la autoridad máxima dentro de la alcaldía.

b) Nivel Ejecutivo:

Es el encargado de poner en marcha todas las decisiones que acuerda el concejo municipal, siendo el alcalde municipal el responsable de realizar esta acción.

c) Nivel Asesor:

Son unidades asesoras encargadas de brindar apoyo al concejo municipal, alcalde y jefe administrativo.

En este nivel se encuentra: sindicatura, comisiones municipales, secretaría municipal y comité técnico, así como los jefes encargados de la unidad jurídica y de auditoría externa.

d) Nivel de Apoyo:

Estas brindan soporte técnico, logístico y de seguridad a los demás departamentos y secciones.

En este nivel se encuentran: Policía Municipal, Promoción Social, Relaciones Públicas.

e) Nivel Operativo:

Este nivel lo conforman los departamentos, secciones y unidades responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección que en este caso son:

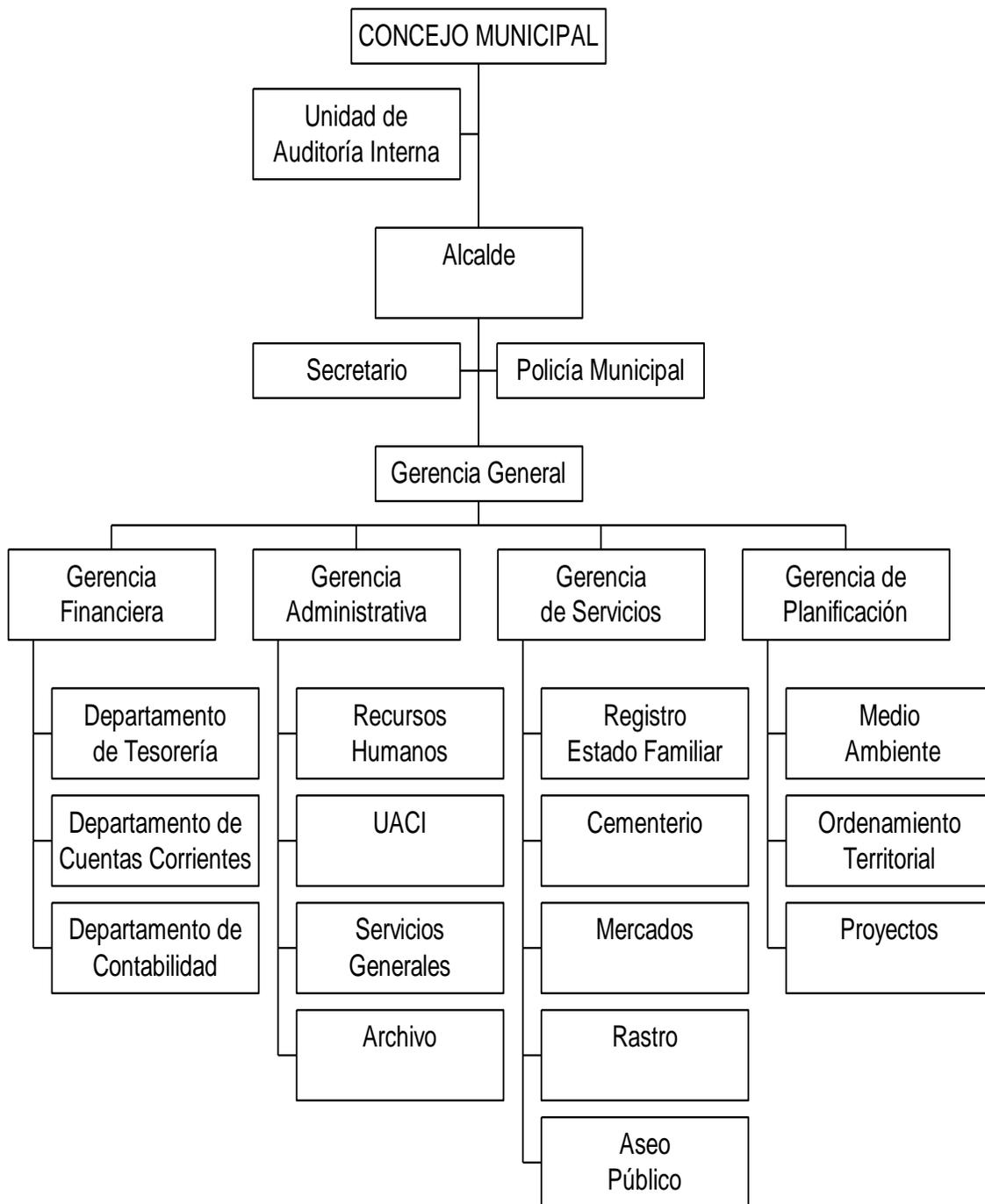
Unidad Financiera

Unidad Administrativa

Unidad de Servicios

Unidad de Planificación.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL



3.2.1.2.2 Misión y visión de la institución

Misión:

Ser una institución de servicio, que garantice la inversión social para el desarrollo local, desde una planeación estratégica y participativa en el municipio.

Visión:

Llegar a ser una alcaldía modelo, con alta tecnología para responder de forma ágil a las necesidades de los habitantes del municipio.

3.2.1.3 Conocimiento del Departamento de Tesorería

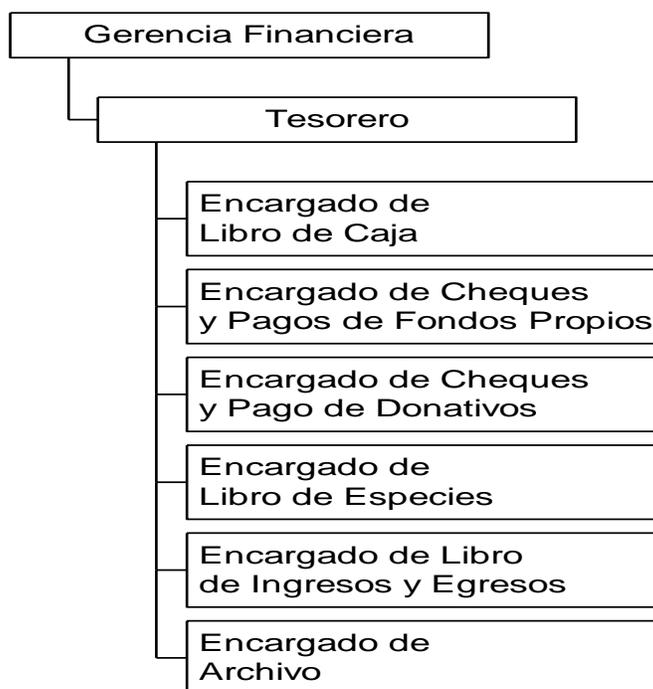
3.2.1.3.1 Descripción general del departamento

Es la unidad encargada de la recaudación, custodia y erogación de fondos, cualquiera que sea su origen, en los términos que señala la Ley General Tributaria Municipal y el Código Municipal; vigilando con diligencia y esmero lo establecido en la Ordenanza de Tasas Municipales y la Ley de Impuestos Municipales, así como, lo estipulado en el presupuesto de ingresos y egresos.

3.2.1.3.2 Objetivo

Realizar las funciones de recaudación de los tributos y otros ingresos a la municipalidad y ejercer el control, custodia y registro de los fondos que se perciben y de las erogaciones realizadas, haciendo cumplir los requerimientos del Presupuesto Municipal, y de las disposiciones legales del Código Municipal y de la Corte de Cuenta de la República.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



3.2.1.3.3 Misión y visión del departamento

Misión

Velar porque las transacciones financieras de la institución se desarrollen dentro del marco legal pertinente en lo que a captación, custodia y erogación de fondos se refiere. Recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de pagos respectivos.

Visión

Llegar a ser un departamento modelo en cuanto a la recaudación y distribución de fondos en vías de mejorar la calidad de servicios que se presta a los contribuyentes.

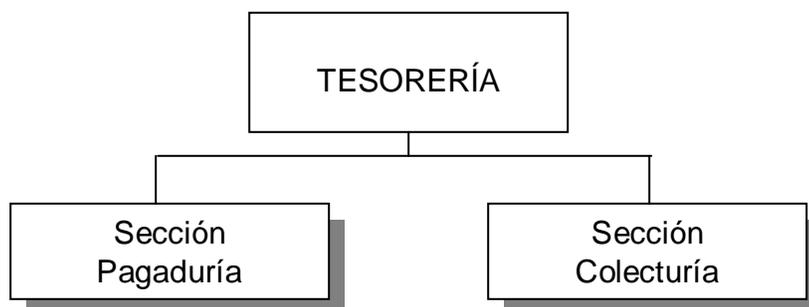
3.2.1.3.4 Funciones

- Realizar eficientemente la recaudación; custodia y erogación de fondos de la municipalidad.
- Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares necesarios.

- Custodiar y proveer al personal autorizado, especie valoradas y no valoradas y llevar un control de su utilización y existencia.
- Mantener actualizado el registro de las cuentas bancarias.
- Velar porque los egresos se registren en sus partidas específicas y que las órdenes de pago contengan los requisitos necesarios y se soporten con la documentación comprobatoria correspondiente.
- Supervisar el sistema de pagaduría y caja, a fin de proponer mejoras que vayan orientadas a contribuir al adecuado funcionamiento de dicho sistema.
- Preparar, revisar y entregar oportunamente los informes de caja de conformidad a la programación y a la periodicidad en que deban de realizarse.
- Llevar a cabo actividades de recaudación tributaria de la municipalidad.
- Entregar a los contribuyentes los recibos firmados y cancelados por los pagos recibidos.
- Remesar diariamente a los bancos los ingresos percibidos.
- Emitir reporte diario de los fondos percibidos, de modo que se reflejen los ingresos reales y los rubros afectados.
- Efectuar los reembolsos del fondo circulante o caja chica contra entrega de los comprobantes.
- Elaborar y remitir informes que sean requeridos por contabilidad, gerente administrativo, alcalde y otros entes fiscalizadores.
- Elaborar informes de caja correspondiente a ingresos y egresos realizados durante el mes y remitirlo a la Gerencia Financiera a fin que este sea analizado.

3.2.1.3.5 Relaciones intradepartamentales

Las relaciones entre los distintos órganos que componen la estructura del departamento pueden apreciarse en el siguiente esquema:



A continuación se definen las principales funciones de cada una de las secciones que conforman este departamento.

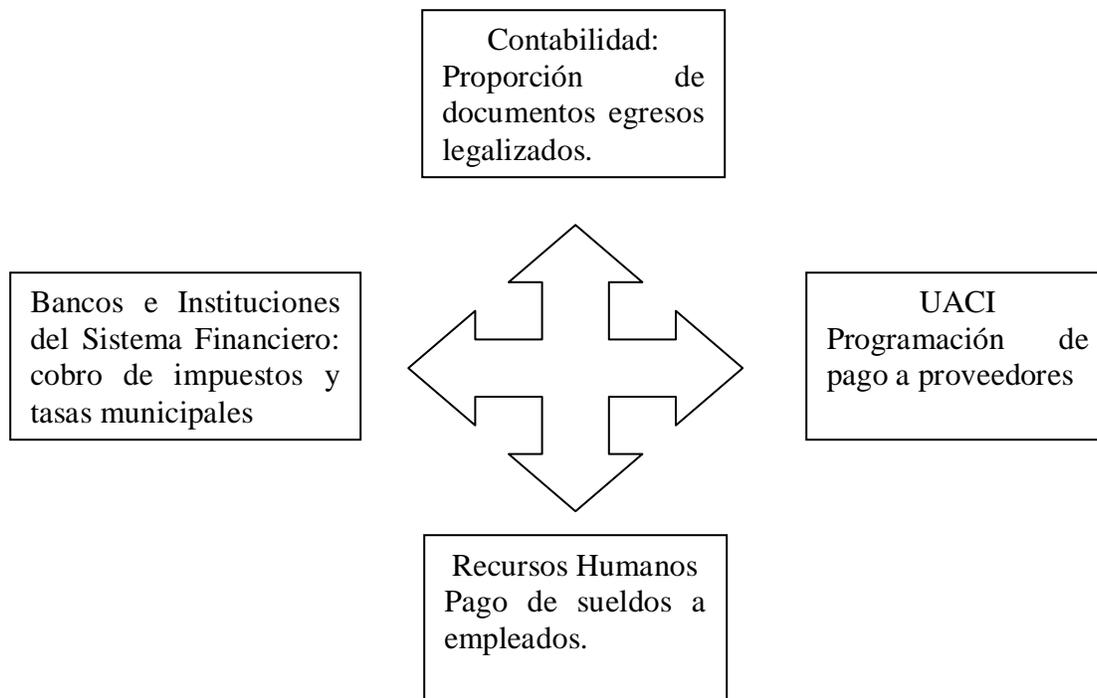
a) Sección Pagaduría:

- Emisión de cheques a proveedores y empleados y otros.
- Control de descuentos a empleados.

b) *Sección Colecturía:*

- Captación de fondos a través de colecturías municipales, instituciones financieras y distribuidores de energía.

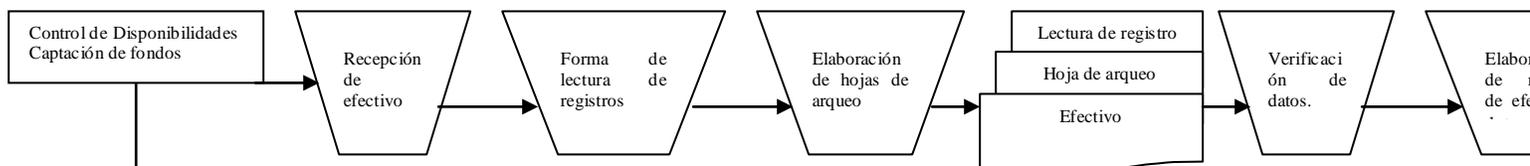
3.2.1.3.6 Relaciones funcionales interdepartamentales y con terceros



3.2.1.3.7 Sistemas de reporte y control

- El Jefe de Tesorería informará de forma continua al Subgerente Financiero de todas las actividades que se realicen en el ámbito de su dependencia jerárquica.
- Mensualmente realizará un informe de avance del Plan de Trabajo relativo a todas las actividades de las áreas que son de su competencia.

3.2.1.3.8. PROCEDIMIENTOS DE DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



3.2.1.4 Conocimientos del Departamento de Cuentas Corrientes

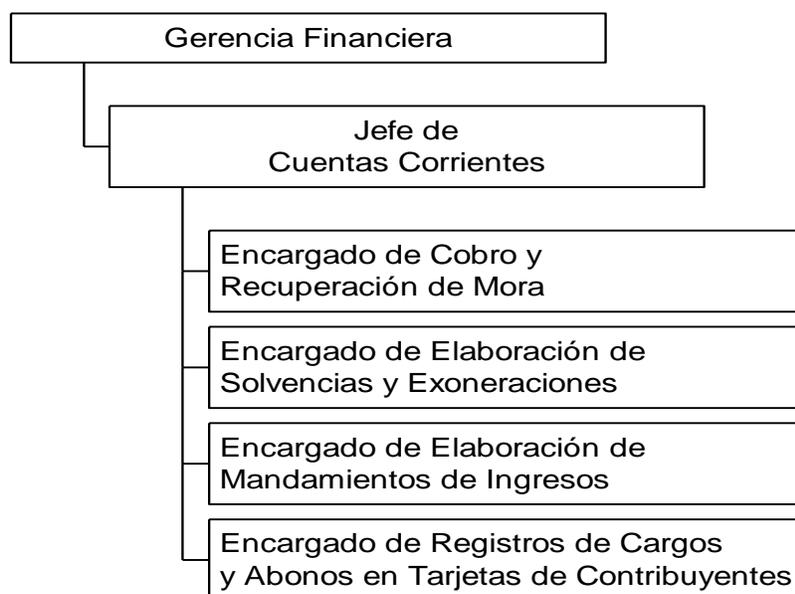
3.2.1.4.1 Descripción General del Departamento

Esta unidad se encarga de llevar en forma actualizada las cuentas (carteras) de los contribuyentes de la municipalidad, los cuales son de vital importancia, ya que en base a éstas, se estima y perciben los ingresos tributarios y no tributarios que sirven para cubrir los gastos operativos y los costos de servicios municipales.

3.2.1.4.2 Objetivo

Contribuir a la recaudación de los fondos municipales, por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES



3.2.1.4.3 Misión y visión del departamento

Misión

Administrar la cartera de cuentas por cobrar de la Alcaldía Municipal.

Visión

Llegar a tener una cartera sana y una estructura fácil de identificar, en la cual se defina el valor real de la misma y de esta manera facilitar la proyección de ingresos.

3.2.1.4.4 Funciones

- Registrar información de contribuyentes nuevos que remite catastro para su calificación respectiva.
- Actualizar por contribuyentes de acuerdo a los informes y levantamiento de campo catastrales que impulse la municipalidad.
- Calcular los montos a pagar en concepto de tasas e impuestos.
- Elaborar recibos de ingresos a todos aquellos contribuyentes que se presentan a cancelar los tributos municipales.
- Registrar en cada cuenta corriente del contribuyente los cargos y abonos que se den en consecuencia de la cuenta o cancelación de los tributos municipales por parte del usuario.

- Elaborar listado de contribuyentes morosos y proporcionárselos a los encargados de cobro y recuperación de mora.
- Elaborar y remitir notas de cobro a los contribuyentes.
- Emitir informe de los ingresos percibidos clasificándolos por cada fuente.

3.2.1.4.5 Relaciones interdepartamentales

Las relaciones entre los distintos órganos que componen la estructura de la Unidad pueden apreciarse en el siguiente esquema:



A continuación se definen las principales funciones de cada una de las secciones que conforman este departamento.

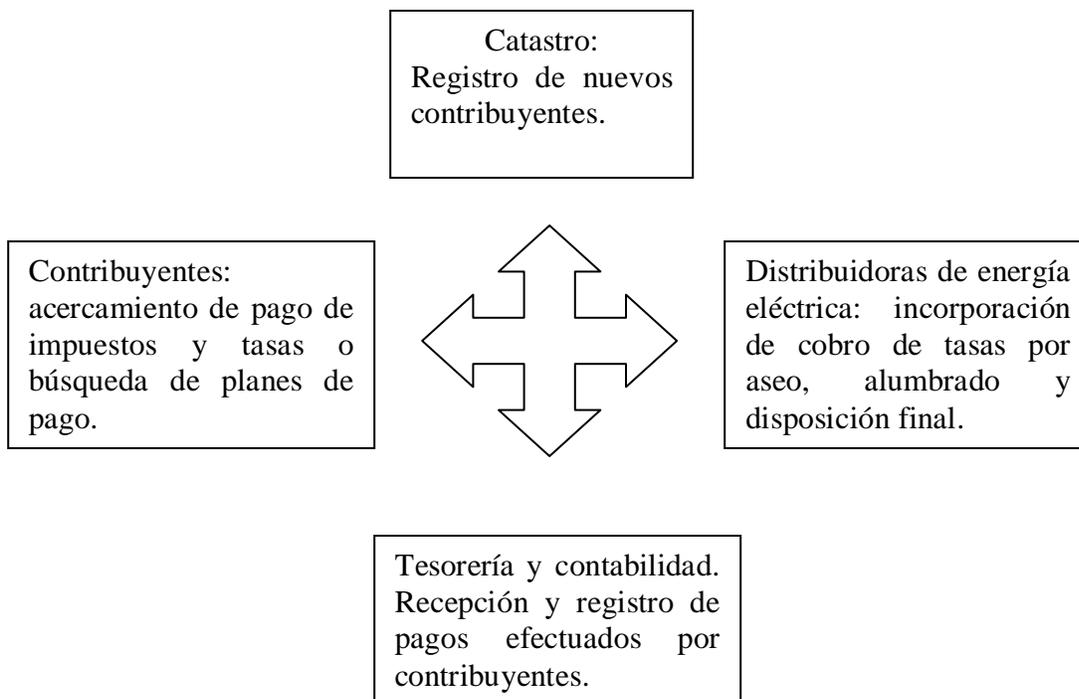
- a) **SOLVENCIAS:** revisión del trámite para la obtención de la solvencia y la elaboración de la misma.
- b) **FINANCIAMIENTO:**
 - Asesoría para el otorgamiento de crédito.
 - Seguimiento planes de pago otorgados.
 - Control de garantías de financiamiento, tales como fianzas, cheques posfechados y otros.
- c) **MENSAJERÍA**
 - Impresión de la facturación.
 - Envío de la facturación.
 - Unificación de Cuentas con las distribuidoras de energía CAESS y DELSUR
 - Incorporar claves catastrales a cuentas de impuestos para reclasificar inmuebles con negocio.

d) TASAS:

- Administración de la cartera inmuebles
- Conciliación con las distribuidoras de energía
- Seguimiento a cobro de tasas de contribuyentes
- Atención al usuario.

e) DEPURACIÓN Y RECUPERACIÓN:

Recuperación de la mora y depuración de la mora histórica de impuestos e inmuebles.

3.2.1.4.6 Relaciones funcionales interdepartamentales y con terceros

3.2.1.4.7 Relaciones externas

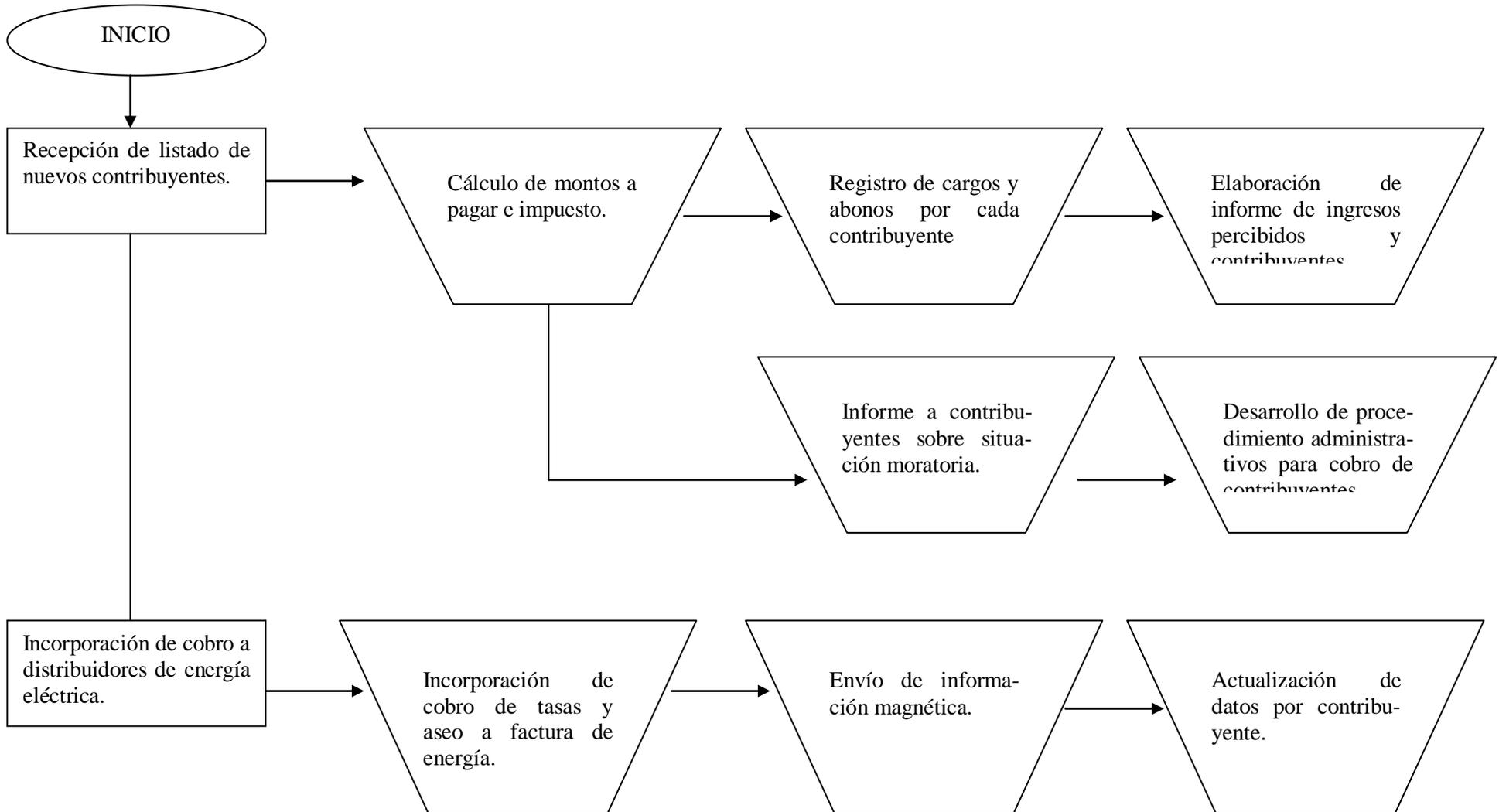
DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA CAESS Y DELSUR:

- Incorporación del cobro de tasas por aseo, alumbrado y disposición final a la factura de energía eléctrica.
- Envío de información magnética por parte de las distribuidoras para actualización de pagos de la cuenta corriente de los usuarios.
- Conciliación.
- Actualización de datos.
- Intermediación de gestión interinstitucional (distribuidoras – y la AMSS).

3.2.1.4.8 Sistemas de reporte y control

- El Jefe de Recaudación informará de forma continua al Subgerente de Ingresos de todas las actividades que se realicen en el ámbito de su dependencia jerárquica.
- Mensualmente realizará un informe de avance del plan de trabajo relativo a todas las actividades de las áreas que son de su competencia.
- Informes y estadísticas financieras de la recaudación de tasas e impuestos.
- Informes de la recuperación de la mora.
- Informes de la depuración de la mora.
- Comportamiento de la cartera.
- Informes de las estadísticas de atención al cliente y solvencias emitidas

3.2.1.4.9 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES DE CUENTA CORRIENTES



3.2.1.5 Estudio y Evaluación de Control Interno

En esta fase se realiza un examen sobre la efectividad de los controles con los que operan los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, con la finalidad de identificar las posibles debilidades importantes dentro de los departamentos que pudieran requerir una evaluación detallada, es decir; se busca establecer las posibles áreas críticas dentro de los departamentos que merecen un examen más profundo, descartando en consecuencia aquellas que en su opinión no merecen un esfuerzo más profundo.

La evaluación del control interno podrá ser desarrollado mediante cédulas narrativas, cuestionarios, flujogramas.

Posteriormente de la evaluación del control interno el auditor estará preparado para determinar las “*áreas críticas*”, lo cual implicará la realización de un examen más profundo sobre las operaciones y actividades dentro de ambos departamentos; su propósito se centra en identificar posibles hallazgos a fin de evaluarlos y determinar si se requiere acción correctiva mediante la revisión de procesos administrativos a fin de obtener la evidencia competente y suficiente para establecer conclusiones y recomendaciones a fin de mejorar las operaciones de dichos departamentos.

3.2.1.5.1 Estructura financiera

Se refiere al estudio y análisis de los informes de liquidación presupuestaria, presupuestos, estados financieros, cartera de cuentas corrientes, gastos de operación, etc. (Ver anexo 8).

3.2.1.5.2 Indicadores de gestión

	ECONOMÍA	EFICIENCIA	EFICACIA
Concepto	Se refiere a los términos y conducciones bajo los cuales la administración adquiere recursos humanos, físicos y financieros.	Se refiere a la realización entre los bienes adquiridos y los recursos utilizados para producirlos. Su objetivo es incrementar la productividad.	Es el grado de cumplimiento de un objetivo, el que puede ser expresado en término de cantidad, calidad, tiempo y costo.
Elementos			
Compras	Prioridades vs. Necesidades - Definición de la necesidad. - Definición de Requerimiento. - Adquisición. - Disposición del bien.	Optimización de recursos. - Cantidad correcta. - Calidad correcta. - Menor costo. - Incremento de procesos productivos.	Cumplimiento de metas. - Aceptable cantidad. - Nivel de servicio - Disminución de costos.
Presupuestos	Ingresos vs. Gastos Operativos	- Grado de cumplimiento.	- Nivel de ejecución.
Recursos Humanos	Condiciones de Remuneración.	- Calidad de labor a desempeñar.	- Logro de resultados esperados.
Clientes (ciudadanos, usuarios)	Demanda vs. Oferta de bien o servicio.	- Calidad del bien o servicio.	- Satisfacción de clientes (contribuyentes).

3.2.1.5.3 Identificación de criterios de auditoría que han de aplicarse.

El auditor describirá la normativa legal y/o técnica que se refieran a una situación o proceso realizado en condiciones normales, es decir, que anotará los artículos, incisos o párrafos de la ley, reglamento, instructivos u otra normativa que regule la condición identificada. Entre los criterios a considerar están los siguientes:

- Comprensión de los sistemas de gestión
- Valorización de los puntos débiles y fuertes de los sistemas de gestión
- Naturaleza, magnitud y complejidad de las actividades u operaciones
- Inspección de los condiciones de funcionamiento y de las instalaciones
- La importancia y urgencia de los problemas detectados en auditorías anteriores
- Examen de los registros, procedimientos escritos y otros documentos.

3.2.1.5.4 Asuntos de Potencial Importancia (API'S)

Los asuntos de potencial importancia, se diferencian de las líneas de examen preliminar de auditoría (LEPA'S), identificadas en el análisis general, porque dichas líneas de examen están diseñadas para mejorar y ampliar la comprensión y conocimiento de la entidad por parte del auditor, mientras que los asuntos de potencial importancia (API'S), son el resultado de la evaluación de las LEPA'S en el examen preliminar y tentativamente pueden ser determinados como asuntos sobre los cuales se elaborarán los hallazgos para el informe.

Es decir que son aquellos aspectos de potencial importancia, que en esta etapa deben ser examinados con mayor énfasis, a fin de confirmarlos como asuntos de real importancia y podrían determinar el alcance de la fase de examen y son útiles para la especificación de los objetivos de la auditoría.

Los factores a considerar para establecer los asuntos de potencial importancia son los siguientes:

- Asuntos determinados por los auditores que podrían afectar a la administración en el desarrollo de sus procesos.
- Áreas de riesgo identificadas en auditorías anteriores.
- Áreas potenciales de operaciones antieconómicas o ineficientes.
- Asuntos relacionados con el incumplimiento de las leyes, regulaciones financieras, fraudes u otras irregularidades.
- Incertidumbre en cuanto al conocimiento de la entidad acerca de la efectividad de sus programas y deficiencias en sus procesos para evaluar la efectividad.
- Naturaleza y tamaño relativo de un programa o actividad y su importancia.
- Importancia de nuevos programas o actividades.
- Características de administración o gerencia de programa, tales como restricciones o

libertades poco usuales en el desempeño de funciones.

- Naturaleza e importancia de los recursos físicos, humanos y financieros involucrados.

3.2.1.5.5 Herramientas de control interno

Cuestionarios

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA					
1.	¿Rinde fianza el Jefe del Departamento de Tesorería?				
2.	¿Se tienen definidos requisitos mínimos para la contratación de personal en el departamento de Tesorería?				
3.	¿Se lleva un control de la actualización de registros de caja, bancos y otros en el departamento?				
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
4.	¿Se tienen planes o programas de trabajo en el departamento de Tesorería?				
5.	¿Se tiene un fondo circulante de caja chica para efectuar pagos en efectivo por gastos menores?				
6.	¿Con qué frecuencia se efectúan arquezos del fondo circulante de caja? Mensualmente __, trimestralmente __, semestralmente __, anualmente __, no se hace __.				
7.	¿Cada cuánto se efectúa reintegro de caja chica mediante la emisión de cheques? Cada mes __ Cada tres meses __ Otros __				
8.	¿Se presenta informe sobre los resultados del seguro de caja a alguna autoridad máxima? Si su respuesta es afirmativa, escriba el nombre de esa autoridad _____				

9.	¿Con qué frecuencia se remesa al banco los ingresos en efectivo que recibe la Alcaldía, a través del departamento de Tesorería?				
10.	¿Las personas encargadas de autorizar cheques, mediante firma, son independientes de las funciones de preparación de órdenes de pago?				
11.	¿Se manejan las cuentas bancarias de la municipalidad bajo el sistema de firmas mancomunadas?				
12.	¿Si se tiene cuenta de ahorros, los saldos de éstas, se encuentran conciliados?				
13.	¿Las cuentas bancarias se encuentran registradas a nombre de la municipalidad?				
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
14.	¿Se cuenta con cajas fuertes o bóveda para el resguardo de dinero recaudado?				
	DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES				
1.	¿Cuenta el departamento de Cuentas Corrientes con manuales administrativos y de procedimientos?				
2.	¿Se tienen planes o programas de trabajo en el departamento de Cuentas Corrientes?				
3.	¿Se lleva un control de amortización de deudas de contribuyentes en el departamento?				
4.	¿Elabora el departamento listado de contribuyentes morosos?				
5.	¿Envía el departamento de cuentas corrientes de forma oportuna el listado de contribuyentes morosos a la Unidad de Cobro y Recuperación de Mora?				

6.	¿Cómo determina el departamento de Cuentas Corrientes la incobrabilidad de las deudas de los contribuyentes?				
7.	¿Se elaboran conciliaciones diarias entre lo reportado por tesorería como recaudación y las notificaciones de aviso de pago a contribuyentes morosos?				
8.	¿Las liquidaciones de tributos por cobrar son notificadas al departamento de Contabilidad?				
9.	Se realizan periódicamente análisis de antigüedad de saldos para determinar la				
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	existencia y monto de la mora. Así como el tratamiento que se le dará a esta?				
10.	¿Los ajustes en las respectivas cuentas corrientes fueron hechos en base a las inspecciones de Catastro Tributario Municipal?				
11.	¿La municipalidad cuenta con un centro de cómputo o computadoras para el departamento de cuenta corriente?				
12.	¿Se cuentan con las licencias respectivas de los programas (software) y si fueron adquiridos a proveedores autorizados?				
13.	¿Los programas utilizados por tesorería y cuenta corriente tienen instaladas claves que restrinjan el acceso a personas no autorizadas?				
14.	¿Existen manuales e instructivos de cada programa o software?				
15.	¿La municipalidad cuenta con respaldos o backup de la información procesada en las computadoras?				

16.	¿El acceso a las computadoras ha sido restringido solo a los funcionarios o empleados responsables de esta función?				
17.	¿Se evalúa periódicamente la productividad, funcionabilidad o actualización de los diferentes programas de software?				
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES				
1.	¿La estructura organizativa de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, cuenta con los niveles de autoridad definidos?				
2.	¿Posee un manual en donde se describan las cualidades y aptitudes que debe de poseer el personal, para el mejor desempeño de sus labores?				
3.	¿El concejo municipal se asegura que el personal a contratar cumple con los requisitos de experiencia, capacidad técnica y profesional que exige el cargo a desempeñar?.				
4.	¿Existe acuerdo municipal para la contratación del personal?				
5.	¿El concejo municipal ha establecido normas y procedimientos, para el control de asistencias y permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo?				
6.	¿Se realizan evaluaciones periódicas del personal que labora en la municipalidad?				
7.	¿El personal cuenta con el mobiliario y equipo suficiente para el mejor desempeño de sus labores?				

ÁREA DE EGRESOS					
1.	¿Los egresos que no son de carácter fijo cuentan con el respectivo acuerdo municipal que avale su legalidad?				
2.	¿Los egresos cuentan con la documentación soporte como facturas, recibos, vales de caja chica, etc.?				
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
3.	¿Contabilidad recibe oportunamente la información relacionada con los egresos del período?				
4.	¿Se cotejan los comprobantes de egresos con los registros en libros de egresos y se verifica la disponibilidad para la realización de dicho gasto?				
5.	¿Se verifica que los egresos fueron registrados en la partida presupuestaria correspondiente, atendiendo el objeto de dicho pago?				
6.	¿La documentación soporte de los egresos cumple con las disposiciones legales y técnicas?				
7.	¿Los gastos de valor significativo fueron efectuados en atención a las necesidades y funciones de la municipalidad?				
8.	¿Se determina mediante comprobación física si los documentos de soporte de los egresos son archivados en orden cronológicos o numérico, para un mejor control sobre estos, así como su posterior revisión?				
9.	¿Se verifica que los comprobantes estén a nombre de la entidad?				
10.	¿Se comprueba que las facturas tengan el sello de cancelado indicando pago con cheque No.____?				

11.	Se verifica que el vaucher esté firmado de elaborado, revisado, autorizado por persona responsable para tal fin?							
-----	--	--	--	--	--	--	--	--

Modelo de informe de control interno

El informe de control interno es un informe dirigido al Concejo Municipal en el cual se detallan todas las situaciones o debilidades encontradas en la evaluación de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes.

El informe de control interno debe ser redactado en un estilo sobrio, en el cual no se debe en ningún caso personificar o señalar cargos específicos en la entidad, acerca de las responsabilidades detectadas como debilidad.

Los informes de control interno son emitidos por:

- El departamento de Auditoría Interna
- Contadores Públicos independientes.

Las responsabilidades son diferentes en cuanto al alcance, además es una exigencia la emisión de la carta de control interno para toda revisión de las áreas examinadas. Aquí las observaciones deben ser subsanadas con mayor rapidez que otras y la carta debe ser de carácter confidencial, a fin de proteger los intereses de la municipalidad a la cual se hizo la revisión de los sistemas de control interno.

El informe de control interno recibe varias denominaciones:

- Carta a la Gerencia
- Memorándum de Control Interno
- Carta de Observaciones de Control Interno

A continuación se presenta un ejemplo.

MODELO DE INFORME DE CONTROL INTERNO

San Salvador, ____ de _____ de _____.
(fecha)

Señor(es)
(Nombre)
Concejo Municipal
Presente.

Respetables señores:

Como parte de la realización de la auditoría de gestión y basados en pruebas y alcances hemos terminado el estudio y evaluación de control interno en el área de tesorería y cuentas corrientes correspondiente al periodo del ____ al ____.

El objetivo de realizar nuestro trabajo estuvo orientado a evaluar el control interno de las siguientes áreas:

- Aspectos Generales de la Institución
- Ingresos
- Gastos
- Personal de Tesorería y Cuentas Corrientes
- Cuentas Corrientes
- PED

En el memorándum adjunto, encontrará los hallazgos y sus recomendaciones correspondientes.

Nuestras observaciones y recomendaciones fueron discutidas con el Sr.
_____ Gerente General quien estuvo de acuerdo con su contenido.

Atentamente,

Auditor Interno.

**FORMATO DE HALLAZGO DE AUDITORÍA
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Entidad _____

HALLAZGO DE POTENCIAL IMPORTANCIA

Título

Condición:

Criterio:

Causa:

Efecto:

Recomendación:

Comentario:

Preparó:

Auditor

Fecha

3.2.1.6 Enfoque de la Auditoría

3.2.1.6.1 Determinación de Áreas Críticas

Matriz de Evaluación del Control Interno según Factores de Riesgo

FACTORES DE RIESGO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA									
1. El jefe del departamento de tesorería rinde fianza.	●								●
2. Se tienen definidos requisitos mínimos para la contratación de personal en el departamento de Tesorería		●						●	
3. Se controla la actualización de registros de caja, bancos y otros en el departamento		●						●	
4. Se tienen planes de trabajo en el departamento de Tesorería					●			●	
5. Se tiene un fondo circulante de caja chica para efectuar pagos en efectivo por gastos menores	●								●
6. Realización de arqueo del fondo circulante de caja		●						●	
7. Hay segregación de funciones en cuanto al manejo de fondos.	●								●
8. Saldos de cuenta de ahorro de la municipalidad conciliados					●			●	
9. Hay caja fuerte y bóveda para el resguardo de dinero recaudado.		●					●		
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES									
1. Se posee manuales administrativos y de procedimientos.		●					●		
2. Se tienen planes o programas de trabajo en el Dpto. de Cuentas Corrientes.					●			●	
3. Control de amortización de deudas de contribuyentes en el departamento.	●								●
4. Listado de contribuyentes morosos.	●								●

A = Alto M = Medio B = Bajo

FACTORES DE RIESGO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

2. La estructura organizativa de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, cuenta con los niveles de autoridad definidos.		●						●	
3. Manual en donde se establezcan las cualidades y aptitudes del personal.		●						●	
4. Existe acuerdo municipal para la contratación de personal.		●						●	
5. Hay normas y procedimientos, para el control de asistencia y permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo.			●					●	
6. Evaluaciones periódicas del personal que labora en la municipalidad.					●			●	
ÁREA DE EGRESOS									
1. Cuentan con acuerdo municipal que avale la legalidad de egresos que no son de carácter fijo.		●						●	
2. Los egresos cuentan con la documentación soporte como facturas, recibos, valores de caja chica, etc.		●						●	
3. Contabilidad recibe oportunamente la información relacionada con los egresos del periodo.			●					●	
4. Se coteja los comprobantes de egresos con los registros en libros de egresos y se verifica la disponibilidad para la realización de dicho gasto.		●						●	
5. Verificación de que los egresos fueron registrados en la partida presupuestaria correspondiente, atendiendo el objeto de dicho pago.		●						●	
6. La documentación soporte de los egresos cumple con las disposiciones legales y técnicas.		●						●	

A = Alto M = Medio B = Bajo

FACTORES DE RIESGO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
7. Se verifica que los comprobantes estén a nombre de la entidad.	●								●
8. Se verifica que el voucher esté firmado de elaborado, revisado, autorizado por persona responsable para tal fin.	●								●

A = Alto M = Medio B = Bajo

3.2.1.6.2 Alcance de la auditoría de gestión

Evaluar en forma integral la gestión empresarial y financiera de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes de la municipalidad, verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de planes de desarrollo, su sistema de control interno, la conformidad legal sobre su función social y los derechos de los usuarios en la prestación de servicios partiendo de lo actuado por el concejo municipal durante la gestión de 2000, al cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia relacionada al servicio prestado a la comunidad del municipio.

3.2.1.7 Administración de Auditoría

3.2.1.7.1 Personal asignado

Un auditor – 20 días hábiles

ACTIVIDAD	No. DE HORAS ESTIMADAS
Fase de planeación	40
Fase de ejecución	64
Diseño de informes	56
Total	160

3.2.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo principal de esta etapa es la recolección de evidencias que sirvan para sustentar los posibles hallazgos a través de una adecuada documentación y supervisión del trabajo basado en los programas de auditoría, los cuales estarán orientados al logro de los objetivos formulados por cada área sujeta a evaluar, así como a recopilar la evidencia suficiente y competente, que constituya el respaldo de los resultados de la auditoría.

Los programas de auditoría de gestión establecen en sus procedimientos, las labores y pruebas que deban realizarse y estarán estructurados de manera que faciliten el desarrollo metódico del examen.

Una buena planificación asegura la calidad de la auditoría de gestión; la maneja más eficaz de lograrlo es ejercer una buena supervisión desde que inicia hasta que se concluye el trabajo (esto se hace necesario para el caso en que el auditor interno delegue responsabilidades a los auxiliares, en el caso que no los tenga él deberá realizar completa la auditoría).

3.2.2.1 Programas de Auditoría de Gestión

UNIDAD DE AUTORÍA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: ASPECTOS GENERALES

Objetivos:

Determinar y evaluar los procedimientos establecidos por la gerencia para el control y organización de la municipalidad.

Verificar la existencia de políticas definidas para la realización de las actividades ya sean financieras o administrativas.

Establecer el adecuado resguardo de documentación soporte de las operaciones de la municipalidad.

Técnicas:

Observación, cálculo, inspección.

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Verifique si los planes, objetivos y metas están en concordancia con la misión y visión del departamento.		
2	Compruebe que la estructura organizativa defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, y cerciórese si se están cumpliendo.		
3	Compruebe sobre la existencia de capacitación para los miembros del departamento		
4	Establecer información relativa a los servicios que con mayor frecuencia son solicitados por los contribuyentes.		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
5	Verifique el cumplimiento de la normatividad referente al departamento de Tesorería y prepare un resumen de los aspectos más		

	<p>relevantes, así:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Manual de organización b. Decretos c. Reglamentos d. Planes de trabajo e. Instructivos f. Acuerdos g. Políticas h. Circulares i. Otra normativa aplicable a la gestión. j. Indague sobre el cumplimiento de la referida normatividad, de existir incumplimiento prepare un resumen de los mismos y concluya sobre el área analizada. 		
6	<p>Verifique el cumplimiento de la legislación relacionada con la gestión de la municipalidad y prepare un resumen de los aspectos más importantes de lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Constitución de la República. b. Ley de la Corte de Cuentas. c. Código Municipal. d. Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública. e. Ley orgánica de administración financiera del estado. 		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
7	<p>f. Verifique sobre el cumplimiento de dicha normatividad, de existir incumplimientos prepare un resumen de los mismos y concluya sobre el.</p> <p>Compruebe que los presupuestos de las diferentes áreas operativas y verifique lo</p>		

	<p>siguiente:</p> <p>a) Que se hayan elaborado con base a políticas presupuestarias.</p> <p>b) Que las cifras presupuestarias estén de acorde con los objetivos de la entidad.</p>		
8	Compruebe la idoneidad que poseen las personas que participan en la elaboración del presupuesto municipal.		
9	Verifique si el presupuesto fue discutido y aprobado por el Concejo Municipal.		
10	Compruebe si el presupuesto es de tipo flexible, es decir, se pueden realizar reformas.		
11	Realice comprobaciones aritméticas.		
12	Verifique si se rinde informes al Concejo Municipal es forma mensual; sobre la ejecución presupuestaria.		
13	Compruebe si la municipalidad ha implementado el catálogo y manual de cuentas municipales emitidos por la Corte de Cuentas de la República o algún otro sistema contable aprobado por la institución.		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
14	Verifique el sistema contable y prepare una narrativa explicativa sobre la forma en la cual la municipalidad ejerce control sobre sus fondos.		
15	Verifique que todas las operaciones o transacciones municipales sean registradas en documentos originales y prenumerados.		
16	Examine mediante pruebas selectivas, que la documentación soporte de las operaciones		

	activas y pasivas de la municipalidad es archivada para su posterior revisión.		
17	Agregue a continuación cualquier procedimiento adicional de auditoría que considere necesario según las circunstancias.		
18	Concluya, de acuerdo con los resultados del trabajo realizado.		

UNIDAD DE AUTORÍA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: PERSONAL DE TESORERÍA Y CUENTAS CORRIENTES

Objetivos:

Examinar los procedimientos adoptados por la municipalidad para el control y administración del recurso humano.

Evaluar el grado de supervisión y seguimiento por parte de los jefes de área sobre el desempeño de sus subalternos.

Verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la municipalidad.

Técnicas:

Observación, cálculo, inspección.

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Verifique los expedientes de los miembros que conforman el Departamento de Tesorería y los perfiles de puestos de acuerdo a la normatividad aplicable para ello.		
2	Comprobar que el personal esté cumpliendo con las actividades que a cada uno le corresponden de acuerdo al manual de puestos.		
3	Investigar los procedimientos efectuados para la selección de personas y evaluar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si los exámenes son adecuados al tipo de 		

	<p>puestos a desempeñar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si las personas se seleccionan de acuerdo a las exigencias del puesto. 		
4	Determinar la antigüedad promedio del personal y concluya sobre su labor.		
5	Determinar si los empleados a cada puesto de trabajo son competentes en sus labores (para ello revise expedientes del personal y haga indagaciones).		
6	<p>Verificar que existan del personal, expedientes individuales que incluyan los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud/curriculum ▪ Historia clínica ▪ Tiempos de enfermedad 		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorizaciones aumentos de salarios ▪ Pagos de vacaciones y otras prestaciones laborales. <p>Verifique el grado de comunicación que existe hacia niveles superiores e inferiores.</p>		
8	Realice una entrevista con el personal clave del departamento y prepare una narrativa de su funcionamiento.		
9	Compruebe acerca de la utilización de programas de entrenamiento del departamento y evalúe si están de acuerdo a los puestos de trabajo.		
10	Agregue a continuación cualquier procedimiento adicional que considere necesario, según circunstancias.		
11	Concluya de acuerdo con el trabajo realizado.		

UNIDAD DE AUTORÍA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: EGRESOS

Objetivos:

Verificar que los egresos sean efectuados en atención a las necesidades, funciones y presupuesto de la municipalidad.

Comprobar que los egresos fueron descargados y registrados en el periodo y bajo partida presupuestaria correspondiente.

Constatar que los egresos fueron debidamente documentados.

Técnicas:

Observación, cálculo, inspección.

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1.	Verifique los procedimientos que se les dá a los egresos de carácter fijo y que estén con el respectivo acuerdo municipal.		
2.	Evalúe la documentación que soporta los egresos y compruebe si estos se han realizado utilizando el concepto de economía.		
3.	Corrobore que la información de los egresos sea presentada oportunamente para la toma de decisiones de carácter urgente para la municipalidad.		
4.	Compruebe a través de pruebas sustantivas si los egresos se realizan tomando en cuenta prioridad y disponibilidad de fondos.		
5.	Verifique que los egresos fueron registrados en la partida presupuestaria correspondiente al objeto de dicho pago.		
6.	Compruebe que la documentación soporte de los egresos cumple con las disposiciones legales y técnicas correspondientes a la municipalidad.		

7.	Verifique los comprobantes de egresos de cantidades significativas y realice una investigación exhaustiva de los procedimientos que fueron seguidos para ello.		
8.	Compruebe que las facturas no sean de establecimientos de funcionarios o familiares de estos, pertenecientes a la municipalidad.		
9.	Agregue a continuación cualquier procedimiento adicional de auditoría que		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
	considere necesario según las circunstancias.		
10.	Concluya de acuerdo con los resultados de trabajo realizado.		

UNIDAD DE AUTORÍA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: INGRESOS

Objetivos:

Comprobar que todos los ingresos sean registrados en la fecha en que se perciben y bajo la cifra presupuestaria correspondiente.

Verificar el envío de remesa a más tardar el día hábil siguiente a las respectivas cuentas bancarias.

Técnicas:

Observación, cálculo, inspección.

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Verifique que las cantidades registradas como ingresos han sido percibidos de conformidad con las ordenanzas municipales, convenios, contratos, decretos o leyes aplicables.		
2	Compruebe que los ingresos percibidos han sido registrados bajo la cifra presupuestaria correspondiente.		
3	Determine los ingresos del período bajo estudio y verifique si son los asignados a la municipalidad.		

4	Verifique que para documentar todo ingreso de fondos a la municipalidad se utiliza la correspondiente fórmula 1-I-SAM.		
5	Agregue a continuación cualquier procedimiento adicional de auditoría que considere necesario a seguir según las circunstancias.		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
6	Concluya, de acuerdo con los resultados del trabajo realizado.		

UNIDAD DE AUTORÍA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: CUENTAS CORRIENTES

Objetivos:

Verificar el adecuado manejo, registro y custodia de las cuentas corrientes o por cobrar a favor de la municipalidad.

Específico:

Comprobar que los pagos de los contribuyentes son registrados en forma correcta y oportuna en las respectivas cuentas corrientes.

Técnicas:

Observación e inspección.

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
1	Solicite las respectivas cuentas corrientes, del universo seleccione una muestra representativa y ejecute el presente programa.		
2	Verifique si se realizan periódicamente análisis de antigüedad de saldos para determinar la existencia y monto de la mora. Así como el tratamiento que se le dará a esta. Evalúe la razonabilidad del método.		
3	Verifique si los ajustes en las respectivas cuentas corrientes fueron hechos en base a las inspecciones		

	de Catastro Tributario Municipal, solicite los documentos que soportan dichos ajustes.		
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REF. P/T
4	Mediante pruebas selectivas compruebe que las cantidades pagadas por los contribuyentes, consignadas en las fórmulas 1-I-SAM, son registradas en forma exacta y oportuna en las respectivas cuentas corrientes.		
5	Verifique si la municipalidad cuenta con un centro de cómputo o computadoras para el departamento de cuenta corriente.		
6	Corrobore que se cuente con las licencias respectivas de los programas (software) y si fueron adquiridos a proveedores autorizados.		
7	Verifique que los programas utilizados por tesorería y cuenta corriente tienen instaladas claves que restrinjan el acceso a personas no autorizadas.		
8	Constata la existencia de manuales e instructivos de cada programa o software.		
9	Corrobore si la municipalidad cuenta con respaldos o backup de la información procesada en las computadoras.		
10	Verifique que el acceso a las computadoras ha sido restringido solo a los funcionarios o empleados responsables de esta función.		
11	Verifique si se evalúa periódicamente la productividad, funcionabilidad o actualización de los diferentes programas de software.		

3.2.3 ELABORACIÓN DE INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Después de haber efectuado las correcciones sugeridas y las modificaciones resultantes de la presentación a los funcionarios de la entidad, se procederá a la elaboración del informe final.

3.2.3.1 Resumen Ejecutivo

El objetivo de este resumen es presentar a los funcionarios de la entidad auditada los principales resultados de la auditoría, considerando la importancia de las observaciones e indicar la inobservancia de los principio de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales en el desarrollo de su gestión. Su extensión no debe exceder de más de cinco páginas y será suscrito por el Director o Subdirector de la Dirección correspondiente. Dicho informe podrá contener la estructura siguiente:

- Introducción
- Resultados de la Auditoría
- Observaciones
- Recomendaciones
- Grado de cumplimiento
- Conclusiones generales

El informe tendrá el carácter de borrador, por lo que su uso será restringido, hasta la entrega del informe final a la entidad auditada por las instancias correspondientes.

3.2.3.2 Informe mensual de avance por actividadesDIRECCIÓN DE AUDITORÍA Auditoría InternaTIPO DE EXAMEN Auditoría GestiónPERIODO INFORMADO DEL 1° al 5 de marzo de 2002.PERIODO AUDITADO Del 1° de enero al 31 diciembre de 2000MUNICIPIO/INSTITUCIÓN Departamento de Tesorería y Cuentas CorrientesPRESUPUESTO DE INGRESOS 2,000,000.00 O TOTAL DE INGRESOS POR AÑO

_____.

EGRESOS 2,000,000.00 TOTAL DE EGRESOS POR AÑO 2,000,000.00

No.	NOMBRE DEL AUDITOR	ACTIVIDAD ASIGNADA	FECHA DE INICIO	AVANCE EN %		LIMITANTES		OBSERVACIONES
				ACUMU.	ACTUAL	INTERNAS	EXTERNAS	
1	Luis González	Planeación	1° de marzo	20	20	-	-	-

NOMBRE Y FIRMA

JEFE DE EQUIPO Patricia SortoSUPERVISOR Marleny Escobar

3.2.3.3 Informe de Diagnóstico General

Señores
Concejo Municipal
Alcaldía Municipal
Presente.

- Datos

Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes.

Informe No. 1

Del 01 de enero al 31 de diciembre

Etapas de planificación de la auditoría.

- Objetivos

General: Realizar una evaluación constructiva y objetiva del proceso de gestión de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes de la Alcaldía Municipal, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía; con que se manejan los recursos físicos, financieros, técnicos, así como las actividades del personal involucrado, los resultados obtenidos de su gestión en los departamentos mencionados.

Específicos:

- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que le han sido asignadas.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes.
- Verificar que los departamentos auditados cumplan con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también la utilización de los términos de eficiencia, eficacia y economía, según el caso, y formular las recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

-

- Período
- Se evaluará la gestión realizada a partir del 01 de enero al 31 de diciembre.
- Enfoque y Orientación del Examen

Se efectuará tomando en consideración los objetivos y el alcance de la auditoría; las áreas a evaluar por la importancia que estas representan y por la naturaleza de la auditoría están las siguientes:

Aspectos generales, personal de tesorería y cuentas corrientes, egresos, ingresos y cuentas corrientes.

- Alcance

Evaluar de forma integral la gestión empresarial y financiera de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes; verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de planes de desarrollo, su sistema de control interno, la conformidad legal sobre sus función social y los derechos de los usuarios en la prestación de servicios, partiendo de lo actuados por el Concejo Municipal durante la gestión del año 2000.

- Información

Cada departamento a través de su gerencia elabora y aprueba su propio presupuesto, el cual es presentado posteriormente al Concejo Municipal para su aprobación final; en este se describen los ingresos que se van a percibir durante el año y los ingresos ya sean estos de carácter fijo o variable.

Las áreas críticas consideradas son: Aspectos Generales, Recursos Humanos, Egresos, Ingresos y Cuentas Corrientes.

- Aspectos

Uno de los aspectos encontrados es que los departamentos tienen una estructura organizativa adecuada.

3.2.3.4 Informe Final de Auditoría de Gestión

Señores

Concejo Municipal

Alcaldía Municipal

Presente.

- Propósito

El objetivo de nuestra auditoría fue examinar la gestión realizada en conjunto con los departamento de Tesorería y Cuentas Corrientes en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2000, dicha gestión es responsabilidad de la Gerencia de los departamentos; nuestra responsabilidad consiste en evaluar el grado de cumplimiento del desarrollo de la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía; en los procesos para la prestación de servicios a los contribuyentes.

- Alcance

Evaluar en forma integral la gestión empresarial y financiera de los departamentos de Tesorería y Cuentas corrientes; verificando, examinando y reportando sobre el cumplimiento de planes de desarrollo, su sistema de control interno, la conformidad legal sobre su función social y los derechos de los usuarios en la prestación de servicios, partiendo de lo actuado por el Concejo Municipal durante la gestión del año 2000.

- Metodología

En las áreas que auditamos se aplicaron el uso de las técnicas tales como investigación, indagación, verificación y comprobación, además en lo posible se utilizó el método de la recopilación de la evidencia física, documental, testimonial y analítica.

- Antecedentes

La auditoría de gestión se realizó a través de la petición de Concejo Municipal del año 2002, para evaluar la gestión del Concejo Municipal del año 2000 y verificar si esta se realizó bajo

los términos de eficiencia, eficacia y economía.

- Información

Como ejemplo se tiene lo siguiente:

Se verificó que los departamentos no elaboran sus objetivos acorde con la misión y visión de estos, lo que se traduce en falta de coordinación por parte de la gerencia; ya que las actividades no realizan encaminadas a alcanzar las mismas.

Además se comprobó que no poseen manual de procedimientos para realizar cada una de las actividades a su cargo, lo que visualiza la deficiencia en los controles internos de los departamentos.

- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Ejemplos:

Hallazgo No. 1 Falta de congruencia entre los objetivos y la misión y visión.

Condición: Los objetivos de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes no están acorde a la misión y visión de los mismos.

Criterio: Los objetivos deben ser elaborados de acuerdo a la misión y visión de los departamentos.

Causa: existe mala coordinación por parte de los encargados de elaborar los objetivos.

Efecto: no se desarrollan las actividades acorde a la finalidad de los departamentos y con lo que se pretende alcanzar.

Conclusión: la misión y la visión no pueden separarse de la realización de los objetivos de los departamentos.

Recomendación: para la realización de los objetivos se tome en cuenta la visión y misión de los departamentos.

Hallazgo No. 2 Falta de manual de procedimientos

Condición: no existe manual de procedimientos para las distintas actividades que realiza el personal de los departamentos.

Criterio: el personal debe realizar sus actividades de acuerdo a un manual de procedimientos.

Causa: falta de planificación de cada actividad que se realiza.

Efecto: las actividades no se desarrollan con un control adecuado y cronológico permitiendo deficiencias en los controles internos.

Conclusión: los procedimientos son realizados de acuerdo al criterio de cada empleado, lo que genera descoordinación en el desarrollo de las actividades.

Recomendación: la gerencia deberá diseñar los manuales de procedimientos a fin de contribuir con mayor uniformidad en el desarrollo de las actividades y operaciones de los departamentos.

La gestión efectuada por la Gerencia en lo relativo a las áreas de: Aspectos Generales, Recursos Humanos, Egresos, Ingresos y Cuentas Corrientes se ha calificado como ineficiente, pues se considera que no se han logrado los parámetros de eficiencia, eficacia y economía necesarios para una sana administración.

En conjunto se considera que la gestión de la Gerencia, en el periodo examinado, no ha logrado los parámetros de eficiencia, eficacia y economía necesarios para una sana administración.

Agradecemos la atención brindada por todo el personal de las diferentes áreas, ya que contribuyó para la realización de nuestro trabajo.

Firma del Auditor Interno

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La falta de conocimientos de los empleados de la misión y visión de las municipalidades, no les permite orientar sus esfuerzos a la agilización y el logro de resultados óptimos lo que impide el desarrollo de la auditoría de gestión y obstaculiza de esta manera, a que las distintas unidades o departamentos que pertenecen a la institución se integren al trabajo de conjunto que este espera.
2. A pesar de que la mayoría de las Alcaldías Municipales del área metropolitana de San Salvador poseen una estructura organizativa adecuada, manuales administrativos y algunas cuentan con equipo informático actualizado; la mayor parte de las instituciones no logran alcanzar las metas propuestas; lo que deja de manifiesto, que existen problemas dentro de la organización; además, que los manuales mencionados no son utilizados o no están acorde a los objetivos que persigue la municipalidad, por otra parte; el sistema informático que manifiesta tener no es adecuado para el tipo de necesidades que estas poseen, o en su defecto no llena las expectativas de dicha alcaldía.
3. La mayoría de las unidades de auditoría interna reciben capacitaciones por lo menos una vez al año sobre auditoría de gestión, sin embargo; unas pocas alcaldías manifiestan tener programas de este tipo de auditoría, en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, lo cual impide un mejor desarrollo de las operaciones y además no utilizando los elementos principales de gestión contribuyen a que estos departamentos no tengan un desempeño exitoso.
4. En la mayoría de las municipalidades el Concejo Municipal es el que elabora y aprueba los planes para el desarrollo de las actividades de tesorería y cuentas corrientes, lo que deja de manifiesto, que no existe un control interno que regule este tipo de situaciones, además; haya que resaltar que quienes deberían elaborar estos planes son los departamentos que los van a utilizar y conocen mejor su funcionamiento con la ayuda del auditor interno o comisión financiera.

5. Es de hacer notar el interés mostrado por los auditores internos de contar con un documentos técnico guía para realizar auditoría operacional o de gestión, en las municipalidades, y obtener este trabajo cuando haya sido concluido, por lo que solicitaron se les haga saber la finalización del mismo.

6. La totalidad de los auditores encuestados manifestaron que sería beneficioso la aplicación de auditoría de gestión, en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, para prevenir repercusiones negativas en las instituciones, en estos departamentos.

Entre estas repercusiones se mencionan las siguientes:

- Desvío de fondo de la alcaldía a situaciones fuera de ésta.
- Falta de controles adecuados para la salida de fondos.
- La no confrontación del listado de clientes con el ingreso de los pagos efectuados por ellos.
- No contar con planes de contingencia para las deudas que se vuelvan morosas.
- Falta de eficiencia en la prestación de servicios.

Lo que demuestra, a través de obtenidos, la imperiosa necesidad de que las municipalidades implementen en sus operaciones auditorías de gestión, como herramienta de evaluación de la institución que permita expresar una opinión sobre el desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la mejora de sus procesos administrativos.

7. Es necesaria la capacitación de los auditores internos en la aplicación de una auditoría de gestión no solo para la actualización de sus conocimientos, sino, además para denotar las ventajas que esta ofrece.
8. La mayoría de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes cuentan con planes para el desarrollo de sus actividades, sin embargo; no todas establecen dentro de estos objetivos, políticas y programas lo que contribuye a la no obtención de metas propuestas.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación y con el propósito de contribuir a la modernización de las actividades de las unidades de auditoría interna, se presentan las siguientes recomendaciones.

1. Los funcionarios de las municipales, deben conocer a nivel institucional, la Misión y Visión, a fin de crear una cultura institucional que contribuya a mejorar la calidad de los servicios que cada una de ellos presta.
2. Debe establecerse una estructura organizativa adecuada y manuales de puestos en concordancia con las metas programadas a realizar, y que exista equipo informático actualizado y novedoso para capacitar al personal y que sea utilizado con el objetivo de facilitar el desarrollo de las operaciones.
3. Los conocimientos adquiridos por los auditores internos en las capacitaciones de auditoría de gestión sean implementados y de esta manera la municipalidad subsane las debilidades que poseen en los departamentos.
4. Que la comisión financiera, en conjunto con el auditor y los jefes de departamento de tesorería y cuentas corrientes, sean quienes elaboren los planes para el desarrollo de actividades de estos departamentos y quien los apruebe sea el Concejo Municipal.
5. La elaboración de documentos guías que definan las bases para la aplicación de una auditoría de gestión, a fin de que pueda ser utilizada por los auditores internos de las municipalidades.
6. La aplicación de la auditoría de gestión en los diferentes áreas de la institución.

7. Actualización de conocimientos por parte de los auditores internos a fin mediante la participación en seminarios o cursos sobre la auditoria de gestión.

8. Dentro de los planes para el desarrollo de las actividades de los departamentos se deben establecer los objetivos, políticas y programas.

BIBLIOGRAFÍA

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Alvarado Flores, Roberto Carlos; *“Guía para el Desarrollo de Auditoría de Gestión”*. Trabajo de Graduación, UES, Enero 2000.

Ayala, Ricardo Benjamín y Otros; *“La Auditoría de Gestión como una Ventaja Competitiva para las Empresas Comerciales de San Salvador”*. Trabajo de Graduación, UES, Mayo 1999.

Castillo Rivera, Irma Yolanda, y Otros; *“Auditoría de Gestión para Organizaciones no Gubernamentales Ejecutoras de Proyectos de Reforestación”*. Trabajo de Graduación, UES, Diciembre 2000.

Durán Reyes de Muñoz y Otros; *“Auditoría de Gestión en las Instituciones del Gobierno Central”*. Trabajo de Graduación, UES, Septiembre 2001.

Martínez Díaz, Edgar Otoniel y otros; *“Guía para el Desarrollo de Auditoría de Gestión en el Área Financiera, realizada por Auditoría Interna”*. Trabajo de graduación U.E.S. junio de 1999.

LIBROS

Controlador General de los Estados Unidos de América; *Normas de Auditoría Gubernamental*. U.S.A. 1994.

Defilese Jaeniche, Sullivan Gnospelliu; *Auditoría de Montgomery*. Segunda Edición. México.

Grupo Editorial Océano; *Enciclopedia de la Auditoría*. Edición Original. McGrall-Hill Inc.

Rojas Soriano, Raul; *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Trillas. México. 151 páginas.

Sánchez Alarcón, Francisco Javier; *Programas de Auditoría*.

Sánchez Curiel, Gabriel; *Auditoría Operacional; “El Examen de Flujos de Transacciones”*. ECASA. México D.F. Enero 1993. 117 páginas.

BOLETINES

Corte de Cuentas de la República; *Manual de Auditoría*; Tomo II. Auditoría Operativa o de Gestión. San Salvador, febrero 2001.

Corte de Cuentas de la República; *Normas Técnicas de Control Interno*. San Salvador, enero 2000.

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador; *Antecedentes y Planteamiento General de Comures en el Marco del XVI Congreso Nacional de Alcaldes*.

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador; *Asociatividad Municipal – Guía para la Cooperación Intermunicipal*. El Salvador 2000.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos; *Comisión de Auditoría Operacional*. Boletín No. 1

LEYES

Código Municipal; El Salvador 2001.

Constitución de la República de El Salvador.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones.

Ley de la Corte de Cuentas.

Ley Orgánica de Administración del Estado y su Reglamento. San Salvador, noviembre de 1995.

Ley Tributaria Municipal

ANEXOS

ÍNDICE

I. Contenido	Página
ANEXO 1: Memorando de Planeación	i
ANEXO 2: Auditoria Interna	iii
ANEXO 3: Modelo de Archivos	iv
ANEXO 4: Cedula de marcas	v
ANEXO 5: Unidad de auditoria interna	vi
ANEXO 6: Encuesta dirigida a los jefes de la unidad de auditoria de las alcaldías municipales	vii
ANEXO 7: Análisis de los resultados de la Encuesta de opinión dirigida a las Unidades de Auditoría Interna de las municipalidades del área metropolitana de San Salvador	xiii
ANEXO 8: Liquidación del presupuesto municipal	xxxviii
ANEXO 9: Estructura de informes de Auditoría de Gestión	xli

ANEXO 1
ALCALDÍA MUNICIPAL "X"
MEMORANDO DE PLANEACIÓN

I. INFORMACIÓN BÁSICA

1. **Antecedentes de la entidad**
2. **Objetivos de la entidad**
 - a) **Objetivo general**
 - b) **Objetivo específico**
3. **Presupuesto para el año de _____.**
4. **Componentes del Control Interno**
 - **Ambiente de control**
 - **Valoración del riesgo**
 - **Actividades de control**
 - **Información y comunicación**
 - **Vigilancia**
5. **Leyes, reglamentos y otras normas aplicables**
6. **Personal clave de la entidad**

II. ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA

1. **Objetivos de la auditoria**
 - a) **Objetivo general**
 - b) **Objetivos específicos**
2. **Determinación de rubros o grupos importantes**
 - a) **Estado de rendimiento económicos**
 - b) **Estado de situación financiera**
 - c) **Estado de flujo de fondos**
 - d) **Estado de ejecución presupuestaria**
3. **Determinación de factores de riesgo**
4. **Estimación del riesgo de auditoria**
5. **Determinación de áreas críticas**

6. Enfoque de la auditoria**III. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

- 1. Integrantes del equipo de auditoria**
- 2. Fechas claves**
- 3. Cronograma de actividades**

ANEXO 2

AUDITORIA INTERNA
ALCALDÍA MUNICIPAL "XX"

Programa de Auditoría de Gestión

Área: Tesorería

Fecha: _____

Objetivos:

- a) Examinar el desempeño de la gestión en el departamento
- b) Evaluar la optimización de recursos
- c) Verificar la existencia de procedimientos de control interno para dicha área

Procedimientos:

	Ref.	P/T
I. Información general 1. Realice una entrevista con el Gerente General para obtener información sobre la estructura organizativa. 2. Obtenga información relacionada como <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de metas de corto y largo plazo - Nivel de educación y experiencia laboral del personal. - Principales responsabilidades y atribuciones del departamento. - Existencia de un plan financiero a largo plazo. - Evaluar si los sistemas de información establecidos son oportunos y dinámicos. - Verificar el cumplimiento de los principios de control interno. - Cumplimiento de disposiciones legales, políticas, normas y procedimientos que influyen en sus operaciones. 		
Conclusión: Hecho _____ por: _____ Revisado _____ por _____		Fecha: _____ Fecha: _____

ANEXO 3
MODELO DE ARCHIVOS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
ALCALDÍA MUNICIPAL "XX"

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: _____

LEGAJO N° _____ DE _____

ASISTENTES:

REVISADO POR:

ENCARGADO:

GERENTE:

SOCIO:

VISTO BUENO PARA ARCHIVO: _____

ANEXO 4
CEDULA DE MARCAS
(COLOR ROJO)

<p>AJUSTE 1 A 100</p> <p>ARCHIVO ADMINISTRATIVO</p> <p>ARCHIVO PERMANENTE</p> <p>CEDULA PREPARADA POR EL CLIENTE</p> <p>CIRCULARIZACIÓN NI CONTESTADA PERO ACLARADA</p> <p>COMPLETAR CON LA FUENTE DE INFORMACIÓN DE LA CIA</p> <p>COMPROBADO FÍSICAMENTE</p> <p>CONFORMIDAD RECIBIDA</p> <p>CORRECTO SEGÚN AUDITORIA ANTERIOR</p> <p>DE DESPACHO Y OPERACIONES ARITMÉTICAS</p> <p>FACTURAS DE VENTAS: VERIFIC. AUXILIAR DE CLIENTES,</p> <p>LISTA DE PRECIOS; GUIAS</p> <p>INCONFORMIDAD RECIBIDA Y ACLARADA</p> <p>NO APLICA</p> <p>NO REUNE LOS REQUISITOS BÁSICOS LEGALES EL</p> <p>COMPROBANTE</p> <p>NOMINAS: REVISAR PLANILLAS DE SUELDOS Y APLICACIÓN</p> <p>CONTABLE</p> <p>OPERACIONES VERIFICADAS</p> <p>PAGOS POSTERIORES</p> <p>PAPELES DE TRABAJO</p>
--

ANEXO 6

Encuesta dirigida a los jefes de la unidad de auditoría de las alcaldías municipales

Aspectos Generales

1. **Objetivo:** Determinar si el jefe del departamento de auditoría interna conoce al estructura organizativa de la Alcaldía y si ésta es la adecuada a su criterio.

¿Considera usted que la alcaldía tiene una estructura organizativa adecuada?

Si _____ No _____

Por qué _____

2. **Objetivo:** Comprobar si la institución trabaja en base a manuales administrativos.

¿Cuenta la institución con manuales administrativos?

Si _____ No _____

Comente _____

3. **Objetivo:** Determinar si existen requisitos mínimos para la contratación de personal.

¿Cuenta la Alcaldía con políticas definidas para la contratación del personal?

Si _____ No _____

Comente _____

4. **Objetivo:** Saber si el personal esta debidamente informado de las actividades que le competen desempeñar de acuerdo a su puesto de trabajo.

¿Hay una inducción para el personal referente a las actividades que desempeñan de acuerdo a los manuales de puestos?

Si _____ No _____

Por qué _____

5. **Objetivo: Determinar el grado académico y capacidad técnica de los jefes del área operativa.**

¿Se toma en cuenta la capacidad técnica y el conocimiento para la Contratación de Jefes del Área Operativa??

Si _____ No _____

6. **Objetivo: Determinar si el personal recibe capacitación para mejorar el desempeño de sus actividades.**

¿Existe un plan de capacitación permanente para el personal de la Alcaldía?

Si _____ No _____

a. 1 vez al año

b. de 2 a 5 veces al año

c. 5 ó más

d. ninguna

7. **Objetivo: Conocer si es considerado el presupuesto de ingresos en la ejecución de proyectos.**

¿Se considera en el presupuesto de ingresos la ejecución de proyectos?

Si _____ No _____

Auditoria interna

8. **Objetivo: Determinar si las actividades a realizar estas congruentes con el personal idóneo para el cargo**

¿Qué experiencia relevante al área que desempeña posee?

a. Menos de un año

b. 1 a 3 años

c. Más de 3 años

9. **Objetivo: Conocer si existe una Unidad de Auditoria Interna en la Alcaldía**

¿Cuenta la Alcaldía con una Unidad de Auditoria Interna o tiene Auditor Interno?

Si _____ No _____

10. Objetivo: Conocer de quien depende jerárquicamente la Unidad de Auditoria Interna.

¿De quién depende jerárquicamente la Unidad de Auditoria Interna dentro de la Alcaldía?

- a. Concejo Municipal
- b. Alcalde
- c. Comisión Financiera
- d. Otros

Especifique _____

11. Objetivo: Determinar si el auditor recibe capacitación para la aplicación de Auditoria de Gestión en la Alcaldía

¿Destina la Alcaldía recursos para capacitar al Auditor Interno en la aplicación de una Auditoria de Gestión?

Si _____ No _____

Por qué _____

Evaluación de la Gestión.

12. Objetivo: Conocer si la Alcaldía Municipal orienta sus actividades tomando en consideración planes previamente establecidos para los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes

¿Cuenta la Alcaldía con planes para el desarrollo de las actividades de los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes?

Si _____ No _____

En caso afirmativo señale cuales son de los siguientes elementos que conforman dichos planes

- a. Objetivos
- b. Metas
- c. Políticas
- d. Programas
- e. Procedimientos

f. Presupuestos

13. Objetivo: Determinar si los planes con los que cuenta la Alcaldía Municipal son avalados y elaborados por alguna autoridad específica.

¿Quién o quiénes elaboran y aprueban dichos planes?

- a. Concejo Municipal
- b. Alcalde
- c. Auditoria Interna
- d. Comisión Financiera
- e. Otros

Especifique _____

14. Objetivo: Conocer si la alcaldía tiene definida la función que debe desempeñar ante la comunidad y si los empleados trabajan realizarla.

¿Tiene definida la misión y la visión la Alcaldía?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, ¿Se da a conocer a los empleados?

Si _____ No _____

15. Objetivo: Conocer si al personal le parece necesario realizar una Auditoria de Gestión en su departamento.

¿Considera usted que seria beneficioso que se aplicara una auditoria de Gestión en los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes de la Alcaldía ?

Si _____ No _____

Por qué _____

16. Objetivo: Investigar sobre la elaboración de programas de auditoria de Gestión en los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes

¿Se elaboran programas de Auditoria de Gestión en los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes?

Si _____ No _____

Por qué _____

17. Objetivo: Identificar el logro de metas propuestas por la institución.

¿Considera usted que las Alcaldías logran alcanzar las metas propuestas?

Si _____ No _____

Por qué _____

18. Objetivo: Establecer la utilización de equipo informático novedoso en el desarrollo de sus actividades.

¿Cuenta la Alcaldía con equipo informático actualizado o novedoso que le permita realizar mejor sus funciones?

Si _____ No _____

Por qué _____

19.Objetivo: Determinar si existen requisitos mínimos para la contratación de personal.

¿Cuenta la Alcaldía con políticas definidas para la contratación del personal?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa cuales de los siguientes

a. Actualización del listado de cuentas pendientes

b. Listado de nuevos contribuyentes

20.Objetivo: Investigar sobre el análisis de reportes generados por los departamentos.

¿Son analizados los reportes generados por los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes para la toma de decisiones?

Si _____ No _____

Por qué _____

21.Objetivo: Indagar sobre la utilización de guía para la aplicación de Auditoria de Gestión.

¿Considera necesario contar con un documento guía para el desarrollo de Auditoria de Gestión?

Si _____ No _____

Por qué _____

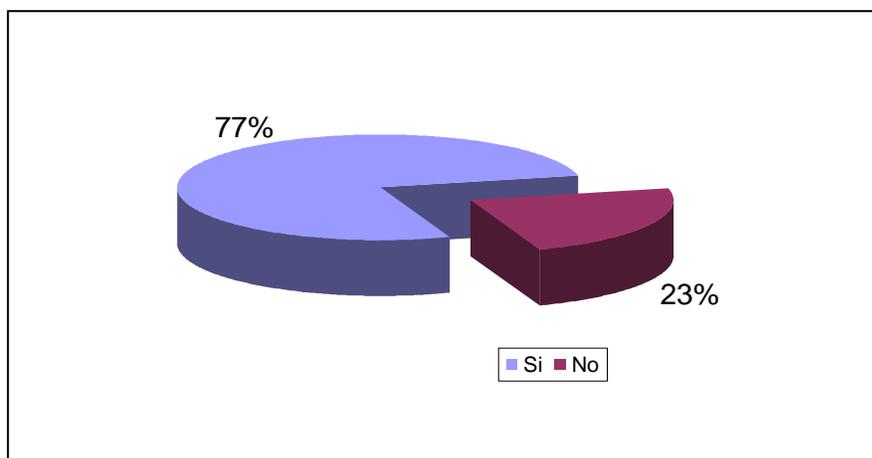
ANEXO 7

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA DE LAS MUNICIPALIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Pregunta 1

¿Considera usted que la Alcaldía tiene una estructura organizativa adecuada?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	77%
No	3	23%
Total	13	100%



La estructura organizativa es considerada por un 77% de los empleados como adecuada y por un 23% como inadecuada.

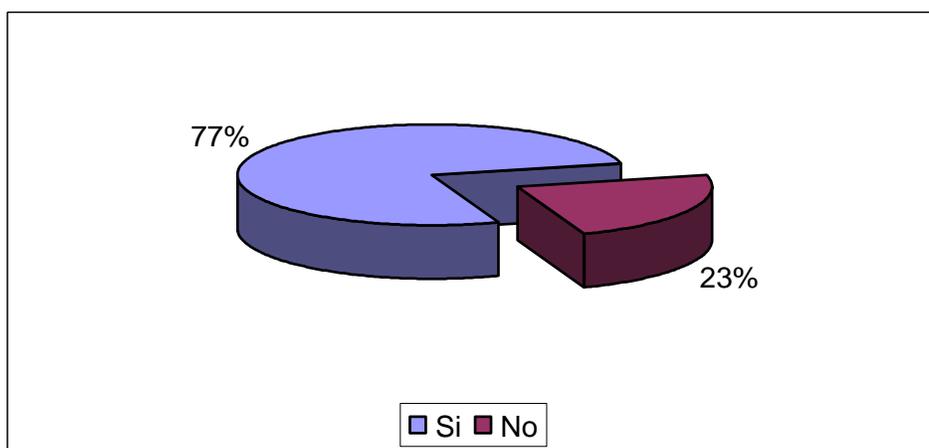
Comentario:

La mayoría de las Alcaldías manifiestan poseen una estructura organizativa adecuada mientras que una minoría no la poseen, lo que provoca con más funcionamiento de la institución

Pregunta 2

¿Cuenta la institución con manuales administrativos?

POSIBILIDADES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	77%
No	3	23%
Total	13	100%



El 77% de encuestados establece que la alcaldía cuenta con manuales administrativos y un 23% dice no contar con estos dentro de la institución.

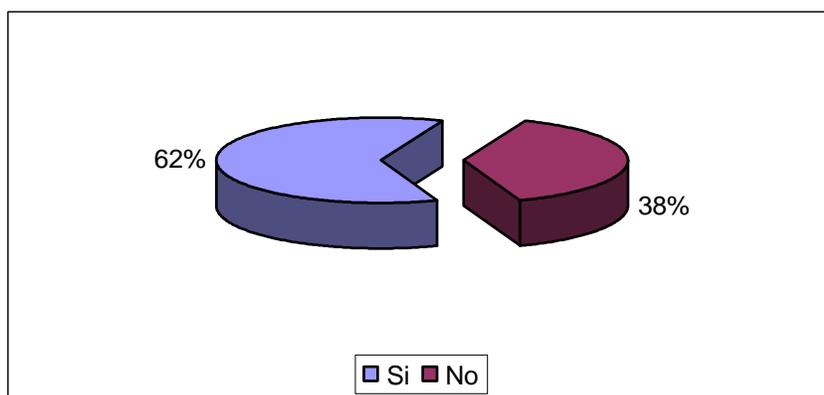
Comentario:

El resultado expresa que la mayoría de las Municipalidades poseen manuales administrativos sin embargo existe un 23% el cuál manifiesta no poseerlos.

Pregunta 3

¿Cuenta la Alcaldía con políticas definidas para la contratación del personal?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%



Según los resultados un 62% de encuestados dice que la Alcaldía Municipal tiene políticas definidas para llevar a cabo la contratación de personal, mientras que un 38% afirma lo contrario.

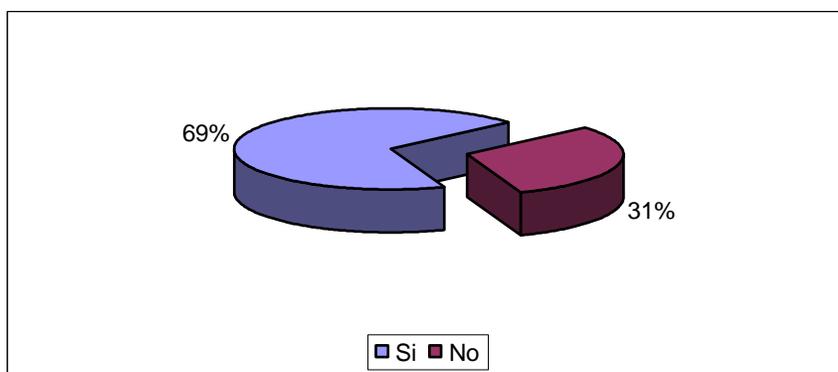
Comentario:

De acuerdo con el resultado en su mayoría las instituciones cuentan con políticas definidas para la contratación de personal mientras que el resto expresó no poseerlas, si no, utilizar otro tipo de método para contratar personal.

Pregunta 4

¿Existe una inducción para el personal referente a las actividades que desempeñan de acuerdo a los manuales de puestos?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%



Sí hay inducción para el personal, manifiesta un 69% de las personas encuestadas, siendo un 31% quienes manifiestan que dentro de la alcaldía no hay inducción para el personal en cuanto a las actividades que desempeñan.

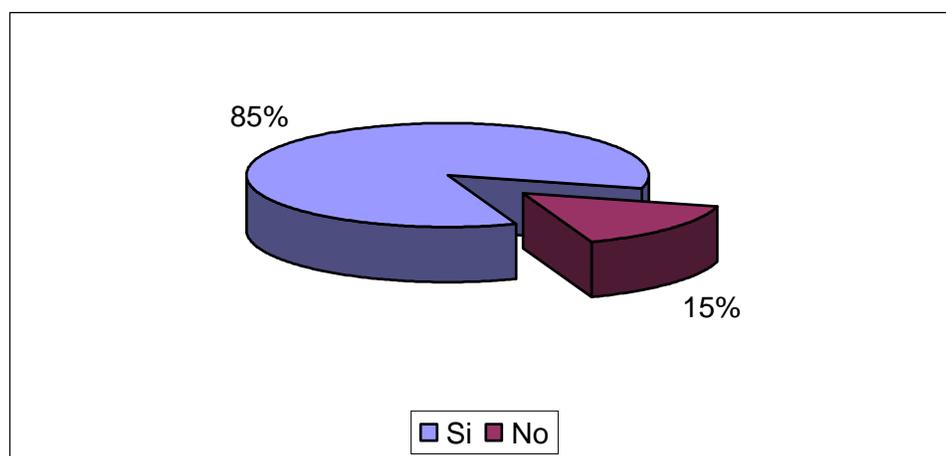
Comentario:

De acuerdo a lo expresado por las Municipalidades gran parte de ellas realiza inducción al personal en relación a las actividades a desempeñar de acuerdo a manuales de puestos por otra parte del resto de ellas no realizan dicha inducción a los empleados.

Pregunta 5

¿Se toma en cuenta la capacidad técnica y el conocimiento para la contratación de Jefes del Área Operativa?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%



El conocimiento y capacidad técnica para la contratación de jefes del área operativa si es considerado esta según un 85% de encuestados, por otra parte un 15% manifiestan que éstos aspectos no se toman en cuenta.

Comentario:

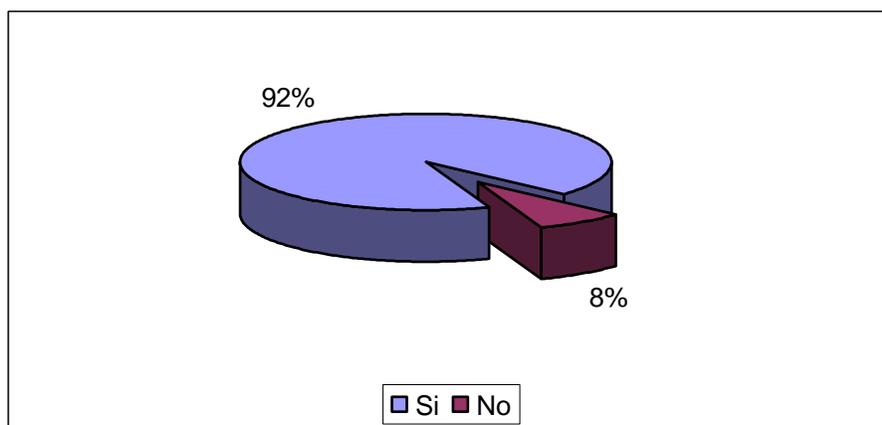
De acuerdo a resultados la mayoría de las Alcaldías manifiestan tomar en cuenta el conocimiento y capacidad técnica para contratar jefes de áreas operativas y la minoría de estas afirman no tomar en cuenta este tipo de cualidades.

Pregunta 6

¿Existe un plan de capacitación permanente para el personal de la Alcaldía?

- a. 1 vez al año 54%**
- b. De 2 a 5 veces al año 46%**
- c. 5 ó más 0%**
- d. Ninguna 0%**

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%



Un 92% de encuestados manifiestan que si hay un plan de capacitación permanente, de los cuales un 54% dicen ser capacitados una vez al año y un 46% de dos a cinco veces al año. Un 8% dice no contar con dicho plan.

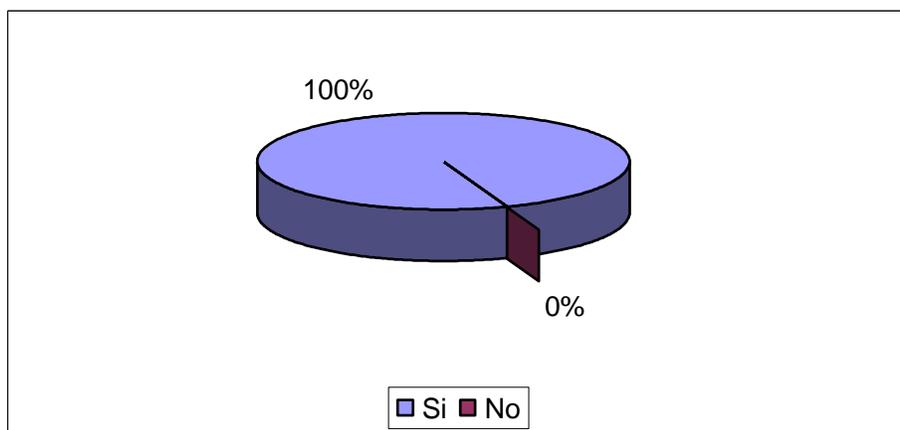
Comentario:

La mayor parte de las Alcaldías expresaron tener un plan de capacitación permanente para el personal mientras que una minoría manifestó no posee este tipo de plan.

Pregunta 7

¿Se considera el presupuesto de ingresos para la ejecución de Proyectos?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%



Si se considera el presupuesto de ingresos para la ejecución de proyectos, según el 100% de encuestados.

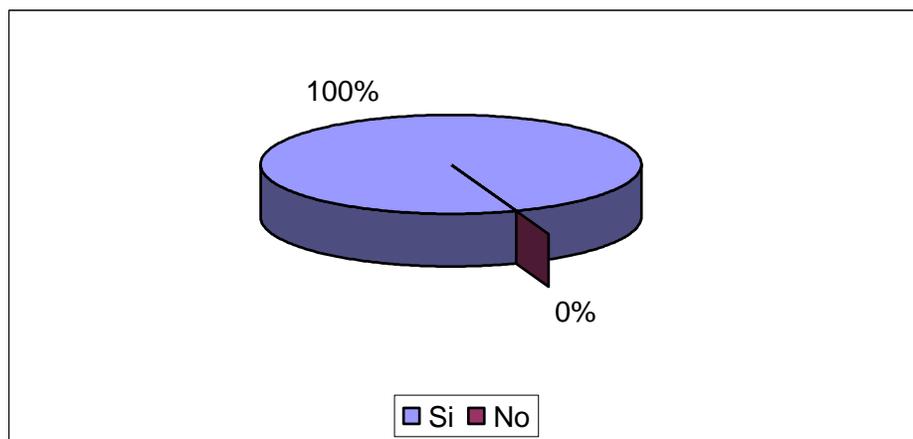
Comentario:

En su totalidad las municipalidades expresaron considerar el presupuesto de ingresos para la ejecución de proyectos.

Pregunta 8

¿Cuenta la Alcaldía con una Unidad de Auditoría Interna o tiene Auditor Interno?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%



El 100% de encuestados manifiestan que la alcaldía municipal cuenta con una Unidad de Auditoría Interna o Auditor Interno.

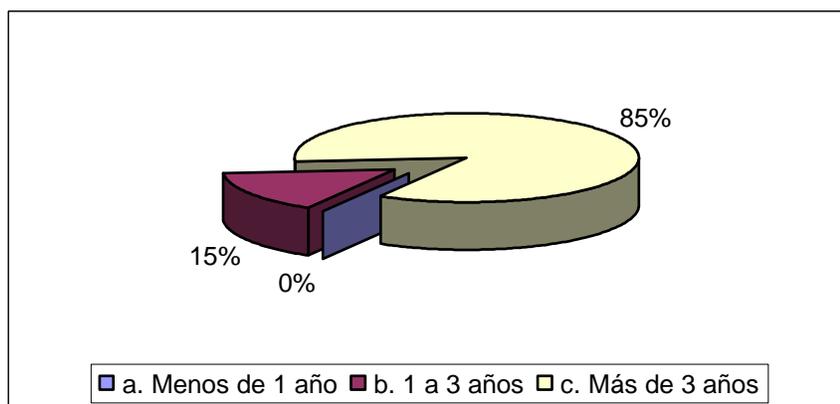
Comentario:

El resultado expresa que todas las alcaldías cuentan con unidad de Auditoría Interna.

Pregunta 9

¿Qué experiencia relevante al área que desempeña posee?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a. Menos de 1 año	0	0%
b. 1 a 3 años	2	15%
c. Más de 3 años	11	85%
Total	13	100%



El 15% de auditores internos dicen tener de uno a tres años de experiencia en el área que desempeñan; mientras que un 85% manifiestan tener más de tres años de experiencia.

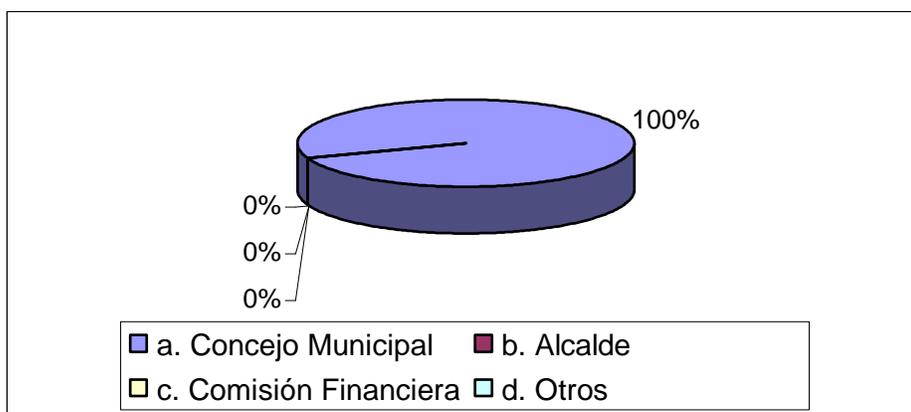
Comentario:

De acuerdo a lo expresado por los Auditores en su mayoría cuentan con más de 3 años de experiencia sin embargo, el resto de ellas respondió poseer entre uno y tres años de experiencia en el cargo.

Pregunta 10

¿De quién depende jerárquicamente la Unidad de Auditoría Interna dentro de la Alcaldía?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a. Concejo Municipal	13	100%
b. Alcalde	0	0%
c. Comisión Financiera	0	0%
d. Otros	0	0%
Total	13	100%



Según el 100% de encuestados la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía depende jerárquicamente del Consejo Municipal.

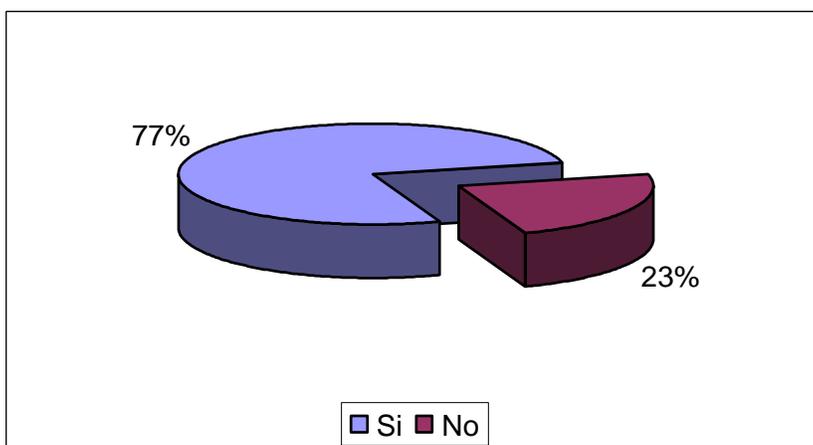
Comentario:

El total de las Alcaldías expresa que la Unidad de Auditoría Interna depende jerárquicamente del Consejo Municipal

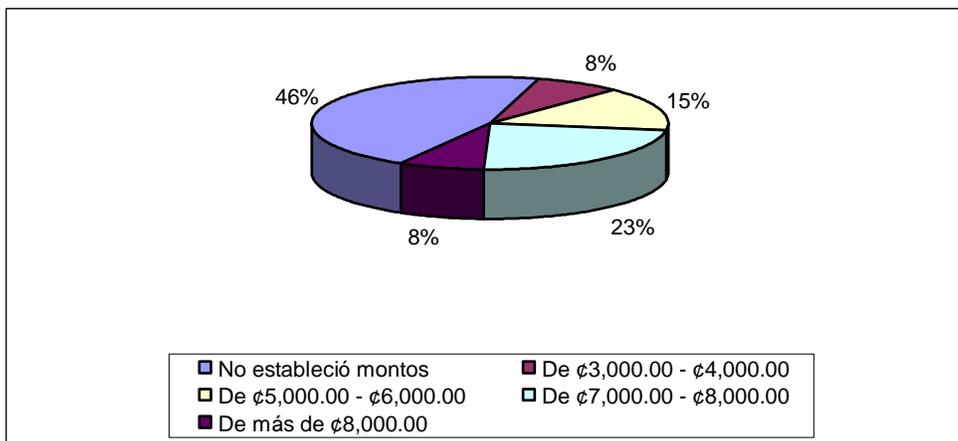
Pregunta 11

¿Destina la Alcaldía recursos para capacitar al Auditor Interno en la aplicación de una Auditoría de Gestión?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	97%
No	3	23%
Total	13	100%



	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No estableció montos	6	46%
De ¢3,000.00 - ¢4,000.00	1	8%
De ¢5,000.00 - ¢6,000.00	2	15%
De ¢7,000.00 - ¢8,000.00	3	23%
De más de ¢8,000.00	1	8%
Total	13	100%



Un 77% de encuestados respondió que si se destinan recursos para capacitar al auditor interno en la aplicación de una auditoría de Gestión de dicho porcentaje un 18% manifiesta que el monto oscila entre tres mil y cuatro mil colones, un 15% dice que tal monto es entre cinco mil y seis mil colones, el 23% considera que es entre siete mil y ocho mil colones, mientras que un 8% establece que dicho monto excede del ¢8,000.00, un 46% no indica montos de recursos para capacitación. El 23% respondió que no se destinan recursos para capacitar al auditor interno.

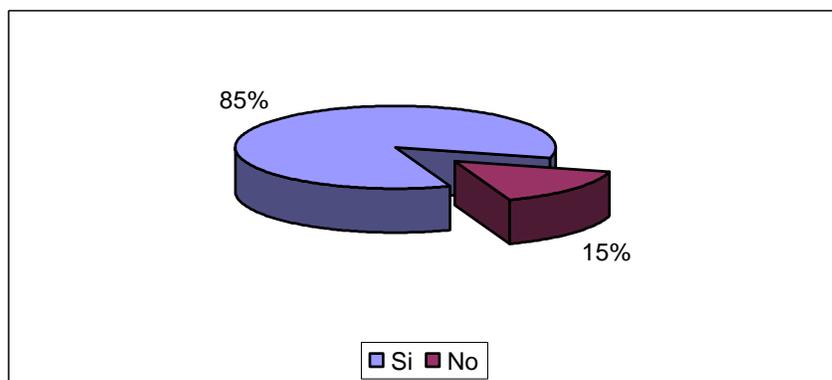
Comentario:

De acuerdo a resultados la mayoría expresó que se destinan recursos para capacitar a los auditores internos en auditoría de gestión de las cuáles un 46% no expresó montos, el 8% manifiesta un monto que oscila entre tres mil y cuatro mil colones, el 15% entre cinco y seis mil colones, el 23% entre siete y ocho mil colones, y un 8% más de ocho mil, sin embargo el resto de las municipalidades no se les asigna recursos para capacitaciones en ésta área.

Pregunta 12

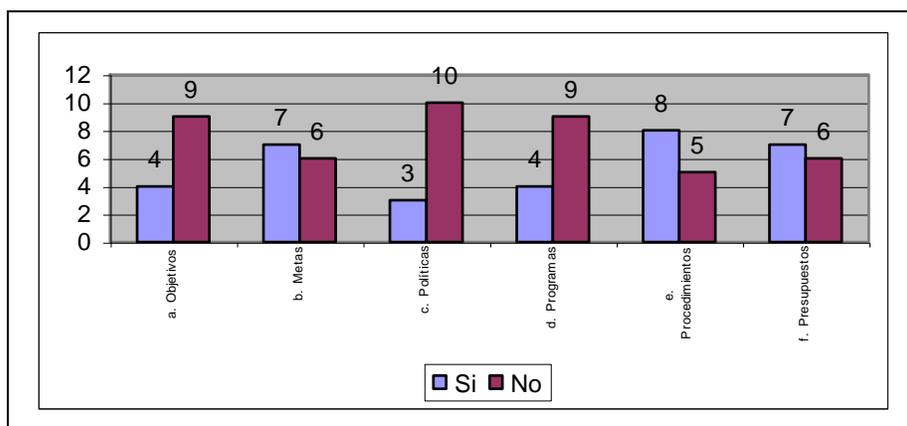
¿Cuenta la Alcaldía con planes para el desarrollo de las actividades de los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%



El 85% de los encuestados afirma que la alcaldía cuenta con planes para el desarrollo de las actividades de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes mientras que el 15% asegura no poseerlos.

	FRECUENCIA ABSOLUTA			FRECUENCIA RELATIVA		
	Si	No	Total	Si	No	Total
a. Objetivos	4	9	13	31	69	100%
b. Metas	7	6	13	54	46	100%
c. Políticas	3	10	13	23	77	100%
d. Programas	4	9	13	31	69	100%
e. Procedimientos	8	5	13	62	38	100%
f. Presupuestos	7	6	13	54	46	100%



De las personas que respondieron que tienen planes en los cuales establecen que un 31% elaboran objetivos, un 54% metas, un 23% políticas, un 62% procedimientos y un 54% presupuestos.

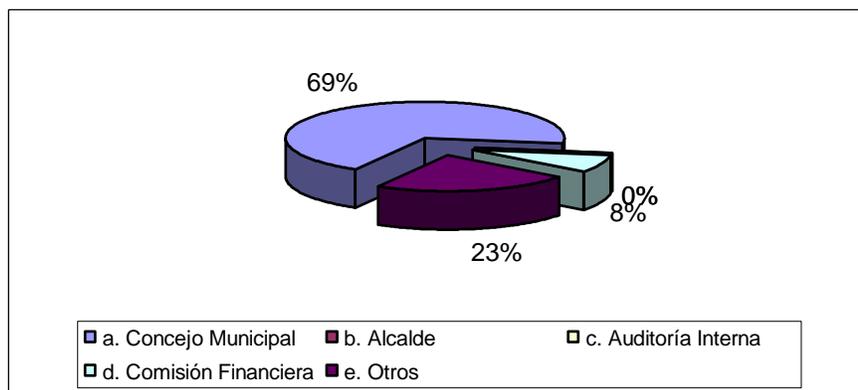
Comentarios:

La mayoría de los departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes cuentan con planes para desarrollar sus actividades y de estas un 31% elaboran objetivos, 54% metas, 23% políticas, 62% procedimientos y 54% presupuestos; mientras que el resto no elaboran planes.

Pregunta 13

¿Quién o quiénes elaboran y aprueban dichos planes?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a. Concejo Municipal	9	69%
b. Alcalde	0	0%
c. Auditoría Interna	0	0%
d. Comisión Financiera	1	8%
e. Otros	3	23%
Total	13	100%



Del total de los encuestados un 69% manifiesta que es el Consejo Municipal quien elabora y aprueba los planes para el desarrollo de las actividades, un 8% que es la Comisión Financiera y el restante 23% lo clasifica en otros especificando la Gerencia General, Gerente Financiero y contratación de personal técnico idóneo.

Comentario:

En base a resultados la mayoría manifiesta que es el Consejo Municipal quien elabora y aprueba esos planes, por otra parte la minoría expresa que son otros miembros de la Alcaldía las que realizan este trabajo conformados por auditoria interna, comisión financiera y en algunos casos se contrata personal externo para ello.

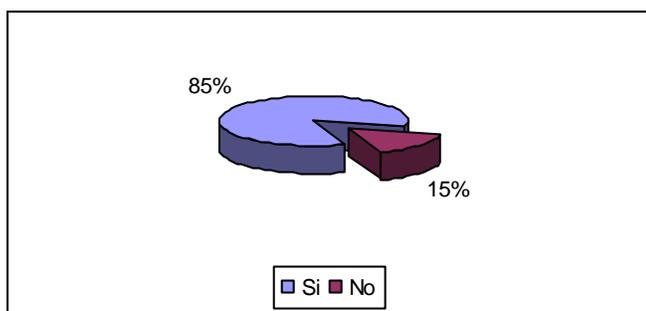
Pregunta 14

¿Tiene definida la misión y la Visión la Alcaldía?

Objetivo:

Conocer si la alcaldía tiene definida la función que debe desempeñar ante la comunidad y si los empleados trabajan realizarla.

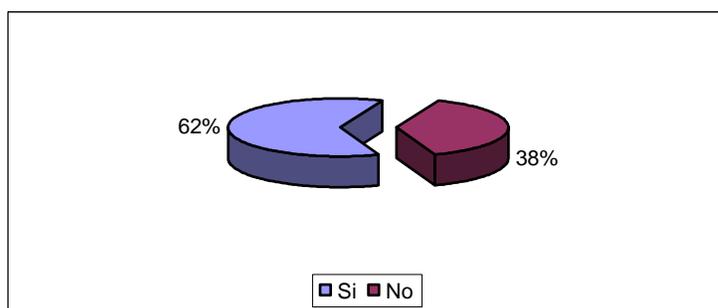
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%



El 85% manifiesta que la Alcaldía tiene definida la misión y visión y un 15% que no.

¿Se da a conocer a los empleados?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%



Mientras que del 85% que afirma que sí tiene definida la misión y visión el 62% respondió que sí se da a conocer a los empleados y un 38% que no.

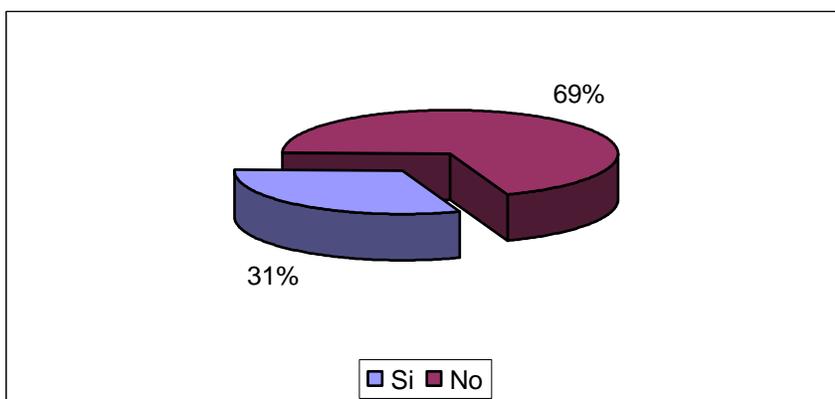
Comentario:

La mayoría manifiesta contar con misión y visión pero de éstas la mayor parte de las Alcaldías no la dan a conocer a los empleados, el resto de ellas no las poseen.

Pregunta 15

¿Se elaboran programas de Auditoría de Gestión en los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	31%
No	9	69%
Total	13	100%



El 31% de los encuestados respondió que sí se elaboran programas de Auditoría de Gestión en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes y el 69% respondió que no se elaboran. El desarrollo de programas de auditoría de gestión para departamentos de tesorería y cuentas corrientes permitirá mejorar el desempeño de sus actividades.

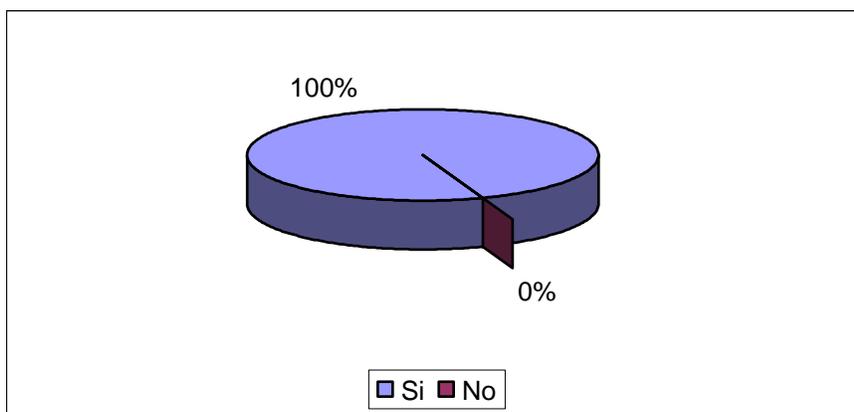
Comentario:

De acuerdo a lo manifestado en los resultados la mayoría de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes no elaboran programas de auditoría de gestión, solo una minoría expresó contar con ellos.

Pregunta 16

¿Considera usted que sería beneficioso que se aplicara una Auditoría de Gestión en los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes de la Alcaldía?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%



El 100% de los encuestados respondió que sería beneficioso la aplicación de una auditoría de gestión en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.

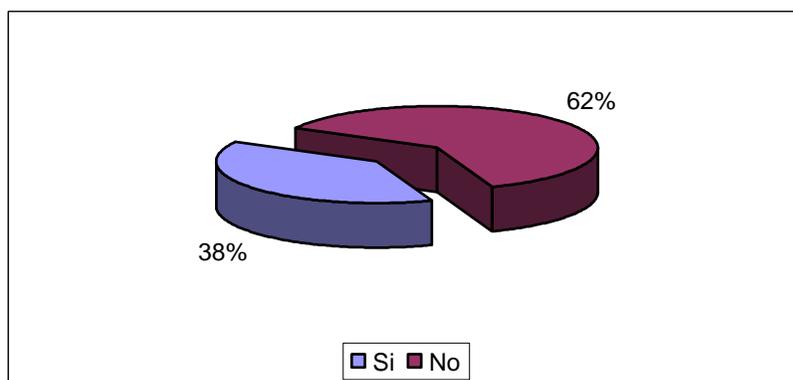
Comentario:

El total de las municipalidades expresó que sería beneficioso la aplicación de auditoría de gestión en los departamentos de tesorería y cuentas corrientes.

Pregunta 17

¿Considera usted que las Alcaldías logran alcanzar las metas propuestas?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%



El 38% de los encuestados consideran que las municipalidades logran alcanzar las metas y un 62% que no.

El logro de las metas por las municipalidades se manifiesta que no son logradas debido a que en algunos casos son demasiado altas.

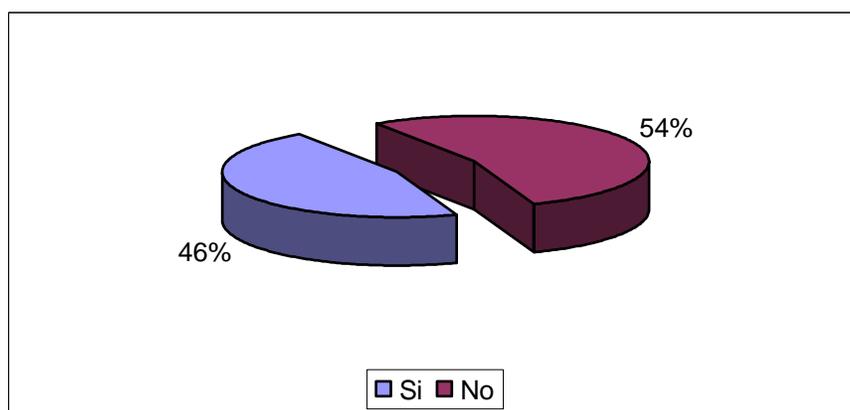
Comentario:

En su mayoría las alcaldías manifestaron no alcanzar las metas propuestas y tan solo una minoría expresó lo contrario.

Pregunta 18

¿Cuenta la Alcaldía con equipo informático actualizado o novedoso que le permita realizar mejor sus funciones?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	46%
No	7	54%
Total	13	100%



Del total de los encuestados el 54% expresó que no cuentan con equipo informático novedoso que le permita el desarrollo eficiente de sus actividades y el 46% expresó que cuenta con equipo actualizado.

La carencia de equipo informático actualizado se debe en algunas ocasiones por limitantes de presupuesto.

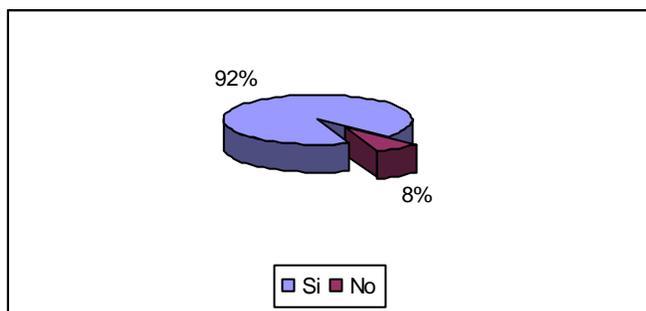
Comentario:

La mayoría expresó que la institución no cuenta con equipo informático actualizado y novedoso que le permita realizar mejor sus funciones mientras que la minoría manifestó no contar con este tipo de equipo

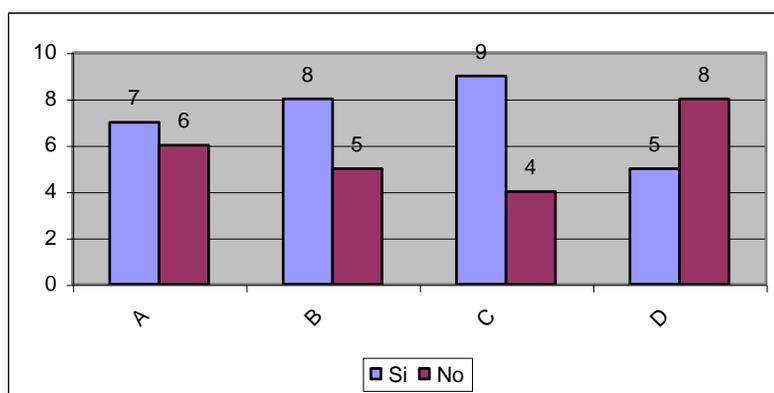
Pregunta 19

¿Los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes generan reportes que le permitan conocer de forma general la situación del Departamento?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%



	FRECUENCIA ABSOLUTA			FRECUENCIA RELATIVA		
	Si	No	Total	Si	No	Total
a. Actualización del listado de cuentas pendientes	7	6	13	54%	46%	100%
b. Listado de nuevos contribuyentes	8	5	13	62%	38%	100%
c. Reportes de disponibilidad	9	4	13	69%	31%	100%
d. Reportes de facturas pendientes de pago	5	8	13	38%	62%	100%



El 92% de los encuestados mencionan que son generados reportes por parte de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, dentro de los cuales los reportes que más se generan son reportes de disponibilidad, listado de nuevos contribuyentes, seguido de actualización de listado de cuentas pendientes y por último reportes de facturas pendientes por pagar.

Comentario:

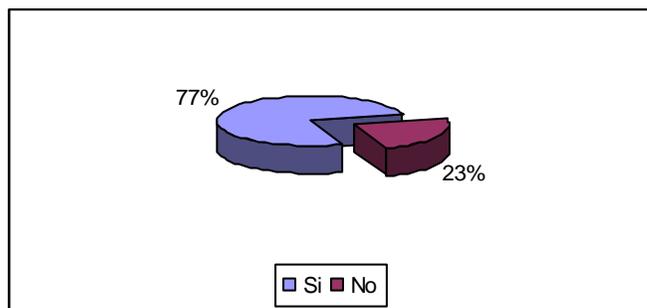
La mayoría manifiesta generar reportes que le permitan dar a conocer la situación de los departamentos de tesorería y cuentas corrientes, mientras que la minoría expresó no realizar dichos reportes.

En estos departamentos son generados en un 54% actualización de listados de cuentas pendientes, 62% listados de nuevos contribuyentes, 69% reportes de disponibilidad y el 38% reportes de facturas pendientes de pago.

Pregunta 20

¿Son analizados los reportes generados por los Departamentos de Tesorería y Cuentas Corrientes para la toma de decisiones de carácter financiero?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	77%
No	3	23%
Total	13	100%



El 77% de los encuestados comentó que los reportes generados por los departamentos de tesorería, son analizados para la toma de decisiones financieras y un 23% que no.

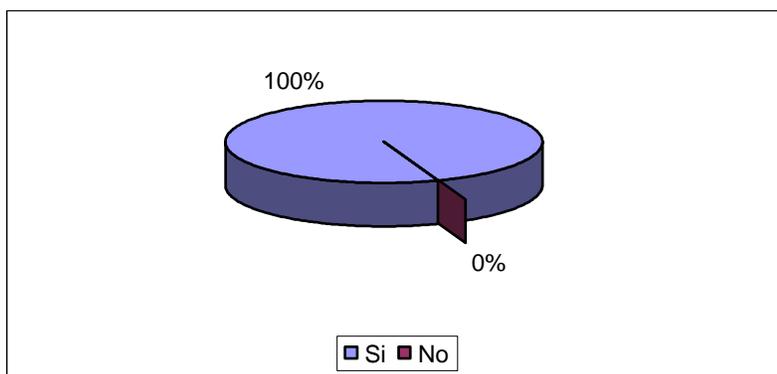
Comentario:

La mayoría de las Alcaldías expresan que son analizadas los reportes que generan los departamentos de tesorería y cuentas corrientes y solo una minoría manifiesta no tomarlas en cuenta para la toma de decisiones.

Pregunta 21

¿Considera necesario contar con un documento guía para el desarrollo de Auditoría de Gestión?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%



A criterio del 100% de encuestados si es necesario contar con un documento de guía para el desarrollo de una auditoría de gestión.

Comentario:

Todos los encuestados desean contar con un documento guía para el desarrollo de auditoría de gestión.

ANEXO 8

LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL

LIQUIDACIÓN DE EGRESOS DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL DEL AÑO

MUNICIPALIDAD DE:DEPARTAMENTO DE:**1500 SUBSIDIOS, DONATIVOS Y LEGADOS**

Código	Concepto	Transferencias		Ingreso Presup. al 31/12/98	Egresos reales al 31/12/98	Diferencias	
		Aumento	Disminución			Aumento	Disminución
3810	Viceministerio de Vivienda	90,500.00		90,500.00	72,090.00		18,410.00
3860	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local	2,262,592.97		2,262,592.97	1,604,983.81		1,047,609.16
	TOTAL SUMAN	2,743,092.97		2,743,092.97	1,677,073.81		1,066,019.16
	SUPERÁVIT				1,066,019.16		
	BALANCE			2,743,092.97	2,743,092.97		

LIQUIDACIÓN DE INGRESOS DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL DEL AÑO

MUNICIPALIDAD DE:

DEPARTAMENTO DE:

1000 INGRESOS DEL FONDO MUNICIPAL

Código	Concepto	Ingreso Presup. de enero de 1998	Transferencias		Ingreso Presup. al 31/12/98	Ingresos reales al 31/12/98	Diferencias	
			Aumento	Disminución			Aumento	Disminución
	Existencias reales al 1 de enero de 1998					40,928.19	40,928.19	
1100	Ingresos corrientes	5,558,594.24	132,020.41		5,690,614.65	5,075,360.42		615,254.23
1200	Transferencias corrientes							
1213	20% FODES	1,032,696.44		324,770.87	707,925.57	707,925.57		
1215	Cuotas de Incremento salarial	159,885.00		159,885.00	0.00	0.00		
1244	Multas, Comisos y Responsabilidad					26,180.50	26,180.50	
1400	Ingresos de Capital					78,459.16	78,459.16	
	SUMAN	6,751,175.68	132,020.41	484,655.87	6,398,540.22	5,928,853.84	145,567.85	615,254.23
	SUPERÁVIT					469,686.38		
	BALANCE				6,398,540.22	6,398,540.22		

LIQUIDACIÓN DE EGRESOS DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL DEL AÑO

MUNICIPALIDAD DE:

DEPARTAMENTO DE:

3000 EGRESOS DEL FONDO MUNICIPAL

Código	Concepto	Ingreso Presup. de enero de 1998	Transferencias		Ingreso Presup. al 31/12/98	Ingresos reales al 31/12/98	Diferencias	
			Aumento	Disminución			Aumento	Disminución
3001	Egresos Corrientes							
3100	Servicios personales	4,528,937.18	124,086.61	548,204.50	4,104,819.29	3,799,066.08		305,753.21
3200	Servicios no personales	1,276,862.50	273,127.22	165,335.84	1,384,653.88	1,201,637.63		183,015.25
3300	Materiales y suministros	717,975.00	146,127.22	317,377.51	547,273.51	494,234.06		53,039.45
3400	Transferencias corrientes	202,401.00	212,816.81	153,391.19	261826.62	240,335.11		21,491.51
3002	Egresos de capital							
3500	Inversiones	25,000.00	74,816.81	0.00	99,966.92	86,235.53		13,731.39
	TOTAL	6,751,175.68	831,673.58	1,184,309.04	6,398,540.22	5,821,509.41		577,030.81
	SUPERÁVIT					577,030.81		
	BALANCE				6,398,540.22	6,398,540.22		

ANEXO 9

ESTRUCTURA DE INFORMES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE AVANCE

Los informes de avance se emitirán con periodicidad quincenal, aunque de acuerdo a cada caso la supervisión podrá ampliar o disminuir ese lapso. El segundo día hábil siguiente al vencimiento de la quincena vencerá el plazo para la presentación de este tipo de informe.

Estructura del informe de avance

- Datos fijos

Indicarán organización, número de informe, periodo considerado, coordinador y etapa de auditoría.

- Información de Avance

Los informes de avance contendrán a nivel de proyecto un detalle de las actividades programadas, el avance en la quincena o periodo estipulado y el avance total a la fecha a la cual está referido.

- Otra información relevante

Se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el coordinador para el desarrollo de la auditoría.

INFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL

Brinda un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas, a los efectos de encarar la profundización del análisis en las etapas siguientes y la reformulación de la planificación global de recursos.

Estructura del Informe de Diagnóstico General

- Datos

Indicará: organización, número de informe, periodo considerado, coordinador, etapa de auditoría y toda la información del género.

- Objetivo

Se indicarán los objetivos detallados de la auditoría.

- Período

Se consignará el período bajo examen.

- Enfoque y Orientación del Examen

Determina que la investigación debe ceñirse en su ámbito de acción a los objetivos trazados.

- Alcance

Se pondrá el alcance de la auditoría.

- Información

Contendrá información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá concluir como información específica:

Plan de acción y presupuesto: descripción del mecanismo de formulación, elevación, aprobación, ejecución y seguimiento. Análisis de los principales rubros de ingresos, egresos a la fecha del informe y revisión comparativa con años anteriores.

Análisis de la Municipalidad: se dará una idea global de la municipalidad.

Áreas críticas: se escribirán las áreas críticas y se explicará su funcionamiento; se sugerirá la profundización del análisis de las subáreas y actividades que se hayan detectado como críticas.

Sistemas de información gerencial: se detallarán los sistemas de información de que dispone la municipalidad.

- Aspectos

Se dejará expresa constancia de los aspectos positivos relevantes hallados hasta el momento.

- Anexos y cuadros

Mostrarán la información en detalle, incluyendo tablas, gráficas y otra información del género.

INFORME FINAL

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma el informe que contendrá:

- Propósito

Describe por qué se efectuó la auditoría.

- Alcance

Se señalará con precisión los departamentos sometidos a evaluación. Si consignarán además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la tarea. Se indicará el tipo de información utilizada.

- Metodología

Se efectuará una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.

- Antecedentes

Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentadas en el informe.

- Información

Deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.

Esta sección contendrá fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos.

- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efectos, conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del auditor permitirán a los departamentos lograr mas eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previniendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.