

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ENFOCADOS A EXAMINAR LA UNIDAD DE
RECUPERACIÓN DE MORA DE LAS ALCALDÍAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

LINARES MANCIA, LUIS ALFREDO

LOBO AYALA, EMÉRITA FLOR DE MARÍA

MEJÍA DE SANDOVAL, SANDRA YANIRA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Lic. José Luis Argueta Antillón
Secretaria General	: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la facultad de ciencias económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la facultad de Ciencias económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador general de Procesos de graduación facultad de ciencias económicas	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Benito Miranda Beltrán
Jurado Examinador	: Lic. Carlos Ernesto Ramírez
	: M.A.E. Mario Hernán Cornejo Pérez

Diciembre 2016

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por estar a mi lado en todo momento y darme la fuerza para poder finalizar mis estudios universitarios, a mi esposa e hijos por la paciencia, comprensión y el amor brindado, por ser la razón que me ha impulsado a esforzarme día a día, a mis padres por enseñarme a no desmayar en los momentos difíciles de la vida, a luchar por lo que quiero y a saber esperar en Dios; a toda la familia en general y amigos que me brindaron su ayuda incondicional, por esos consejos y ánimos que llegaron justo cuando los necesitaba, a mis compañeras del trabajo de graduación y a los docentes que forjaron mi aprendizaje durante el transcurso de mi formación profesional.

Luis Alfredo Linares Mancía

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la santísima virgen por darme la perseverancia, sabiduría y fortaleza necesaria, para poder concluir esta etapa de mi vida, de igual forma le doy las gracias a mi mamá Rina de Lobo quien con esfuerzo y disciplina me ha apoyado incondicionalmente, a mi papá Victor Lobo que a pesar de estar descasando en paz; estuvo siempre a mi lado a lo largo de mi carrera brindándome su amor e inculcándome buenos valores que tanto lo caracterizaban, a mi prometido Rene Aldana por bendecir mi vida, a mis hermanos, y finalmente a mis compañeros de trabajo de graduación por su valiosa amistad y consejos y al asesor que me oriento durante el desarrollo de esta investigación.

Emérita Flor de María Lobo Ayala

Por este nuevo logro en la vida, por regalarme la sabiduría y fuerza necesaria quiero agradecer a Dios todo poderoso, quien es fiel en todo momento. A mí esposo Alexander Sandoval por su inmenso amor y apoyo incondicional, a mí amada hija Alexandra por ser mi motor e inspiración. A mis padres por haberme forjado como la persona que soy, a mis hermanas Alba, que por ser la mayor fue mi ejemplo a seguir y me enseñó a luchar por mis sueños, Deysi y Rosy que con su gran amor me apoyan en todo momento. A toda la familia, amigos y compañeros del trabajo de graduación que día a día me brindan su apoyo y forman parte de este triunfo.

Sandra Yanira Mejía de Sandoval

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Enunciado del problema	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivos de la investigación	6
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Hipótesis	7
1.6. Limitaciones de la Investigación.	8
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO, TÉCNICO Y LEGAL DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA DE LAS MUNICIPALIDADES	9
2.1. Estado actual del hecho	9
2.2. Principales definiciones	10
2.3. Antecedentes de las alcaldías	13
2.4. Unidad de recuperación de mora	16
2.5. Unidad de auditoría interna	17
2.6. Legislación aplicable	19
2.7. Normativa técnica aplicable	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Enfoque y tipo de Investigación	29
3.2. Delimitación espacial y temporal	29
3.3. Sujeto y objetos de estudio	30
3.3.1. Unidades de análisis	30
3.4. Técnicas, materiales e instrumentos	32
3.5. Procesamiento y análisis de la información	32

3.6. Cronograma de actividades	33
3.7. Presentación de resultados	34
3.7.1. Tabulación y análisis de resultados	34
3.7.2. Cruce de variables	34
3.7.3. Diagnóstico	38
CAPÍTULO IV: PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ENFOCADOS A EVALUAR LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA	40
4.1. Planteamiento del caso práctico	40
4.2. Esquema del plan de solución	41
4.3. Beneficios y limitantes de la elaboración de programas de auditoría	41
4.4. Estructura del caso práctico	42
4.4.1. Objetivo de la planeación	43
4.4.2. Antecedentes del examen	43
4.4.3. Conocimiento y comprensión de la unidad de recuperación de mora	43
4.4.4. Estudio y evaluación del Sistema de Control Interno	49
4.4.5. Identificación de Riesgos	62
4.4.6. Seguimiento a recomendaciones de auditorías anteriores	67
4.4.7. Determinación de la estrategia del examen	67
4.4.8. Administración del trabajo	83
4.4.9. Programas de auditoría	85
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de las actividades.	33
Tabla 2. Cruce de variables “Ejecución, tipo y frecuencia de la auditoría realizada a la unidad de recuperación de mora”.	34
Tabla 3. Cruce de variables “Evaluación de objetivos y metas en la realización de una auditoría de gestión”.	35
Tabla 4. Cruce de variables “Herramientas y tipos de procedimientos a realizar en una auditoría de gestión”.	36
Tabla 5. Cruce de variables “Utilización de programas de auditoría y su importancia”.	37
Tabla 6. Cruce de variables “Contribución y beneficios de los programas de auditoría”.	37
Tabla 7. Análisis FODA de la Unidad de Recuperación de Mora	48
Tabla 8. Calificación a utilizar en la evaluación del sistema de control interno	59
Tabla 9. Resultados de la evaluación del sistema de control interno con base a calificación obtenida.	60
Tabla 10. Respuestas ponderadas de la evaluación del sistema de control interno.	61
Tabla 11. Parámetros de evaluación para la calificación del sistema de control interno.	62
Tabla 12. Clasificación del Riesgo de Control	69
Tabla 13. Parámetros de evaluación del riesgo inherente y de control	70
Tabla 14. Relación entre los riesgos de control y de detección.	71
Tabla 15. Detalle de personal asignado para auditoría	83
Tabla 16. Cronograma de actividades	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Atribuciones de los municipios.	15
Figura 2. Proceso de notificación de cobros	16
Figura 3. Funciones del auditor	18
Figura 4. Esquema del plan de solución	41
Figura 5. Estructura organizativa de la unidad de recuperación de mora	46

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta

ANEXO B: Tabulación de resultado de la encuesta

ANEXO C: Evaluar las aptitudes del personal

ANEXO D: Análisis de la conciliación de registros entre el departamento contable y la unidad de recuperación de mora

ANEXO E: Detalle de notificaciones de cobro enviadas a contribuyentes

ANEXO F: Detalle de gestiones de cobro efectuadas por antigüedad de saldo

ANEXO G: Cumplimiento de proyección de cobros

ANEXO H: Análisis de eficiencia en la ejecución presupuestaria.

RESUMEN EJECUTIVO

La problemática identificada en las unidades de auditoría interna de las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador, sobre la falta de un examen de gestión que permita evaluar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la unidad de recuperación de mora, se pudo constatar a través de investigación de campo realizada. Determinando que la causa principal que obstruye la ejecución de la evaluación es la falta de programas, que brinden una adecuada distribución del trabajo, procedimientos específicos y que estén elaborados con base a normativa técnica y legal vigente.

En ese sentido el objetivo del trabajo es proporcionar programas de auditoría que permitan realizar un examen de gestión a la unidad de recuperación de mora, los cuales brinden los parámetros de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de las tareas; a fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos por la unidad antes mencionada.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el enfoque hipotético deductivo, haciendo uso del tipo de estudio descriptivo, la cual fue abordada por medio de entrevistas realizadas al personal involucrado en la temática de estudio y la utilización de instrumentos como la encuesta y cuestionarios, los cuales proporcionaron los elementos esenciales y necesarios para determinar los resultados siguientes:

A pesar que la unidad de auditoría interna realiza diferentes exámenes que permiten identificar las fallas en el sistema de control interno implementado por la administración de la municipalidad, a la fecha no se ha realizado examen de gestión a la unidad de recuperación de mora que brinden una evaluación de los aspectos de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las tareas.

Además, se comprobó que existe diferencia en los registros que posee el departamento contable y la unidad de recuperación de mora, sobre los contribuyentes que presentan mora en el pago de los tributos.

Por otra parte, las unidades de auditoría interna no han realizado programas de capacitaciones que permita fortalecer el conocimiento del personal, a fin de efectuar un trabajo adecuado a las necesidades; en el cual se puedan establecer controles preventivos que garanticen el uso adecuado de los recursos.

Con base a lo anterior se concluye que, debido a la falta de evaluación de este tipo, la unidad de auditoría interna no está brindando recomendaciones a la unidad de unidad de recuperación de mora, que le permitan realizar mejora continua en los procedimientos que ejecuta, que contribuyan al cumplimiento de objetivos, establecer indicadores de gestión, elaboración de análisis de riesgo y realizar las gestiones de cobro de forma eficiente y efectiva.

Por lo tanto, se recomienda a las unidades de auditoría interna del sector municipal realicen examen de gestión a la unidad de recuperación de mora y dispongan de la herramienta proporcionada en este documento, la cual permitirá ejecutar procedimientos conforme a la normativa técnica y legal aplicable.

INTRODUCCIÓN

Los programas son instrumentos fundamentales para el desarrollo de una auditoría, ya que estos son elaborados a partir del conocimiento general de la unidad sujeta a examinar, el cual es obtenido a través del estudio y evaluación del control interno y la identificación y valoración de los riesgos; ya que estos permiten establecer los procesos o aspectos a evaluar de acuerdo al nivel de importancia. Por lo cual la temática a desarrollar, se encuentra enfocada en la elaboración del instrumento antes mencionado, dado que éste brinda múltiples beneficios al personal que realiza la auditoría.

A continuación se presenta una breve descripción de los cuatro capítulos que componen este documento:

El capítulo I titulado “Planteamiento del problema” contiene una breve descripción de la problemática identificada en las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador, además se justifica la razón por la cual se llevará a cabo y se describen los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación. Por otra parte, se detalla la hipótesis y limitaciones de la ejecución del trabajo.

El capítulo II denominado “Marco Teórico” contiene las principales definiciones de los factores que intervienen en la realización de este documento, así como también, la normativa técnica y legal aplicable a los procesos que son ejecutados en las unidades observadas.

El capítulo III establece la metodología utilizada en el desarrollo de una investigación cuantitativa, la cual facilitó conocer las partes involucradas e identificar las deficiencias que permitieron construir las bases para formular la problemática a desarrollar, además incluye la delimitación espacial y temporal, la técnica e instrumento utilizado en la investigación de campo, el procesamiento y análisis de datos, la interpretación y presentación de la información que permitió evidenciar la necesidad que existen en las unidades sujetas a estudio.

El capítulo IV presenta el desarrollo de la propuesta de solución, la cual incluye las variables necesarias para llevar a cabo la elaboración de los programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, además se establece la estructura de los elementos que intervienen en la ejecución del trabajo y se realiza un caso práctico que muestra las etapas de un examen de esta índole.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo; y se rigen por el Código Municipal, de acuerdo al Art.203 de la Constitución de la Republica de El Salvador.

Por lo anterior, es competencia de la administración identificar la generación de hechos gravados que den lugar al nacimiento de tributos; así como gestionar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

A fin de poseer autonomía económica, cada alcaldía debe efectuar procedimientos administrativos eficientes en la recaudación de los tributos, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos por las mismas; además, debe establecer controles que garanticen el buen funcionamiento.

Es importante mencionar que cada municipio cuenta con diversas unidades en su estructura orgánica, las cuales juegan un papel fundamental en las diferentes actividades que realiza.

Es por ello, que la unidad de auditoría interna desarrolla un trabajo encaminado a agregar valor y brindar asesoramiento, a fin de mejorar las operaciones en todas las áreas y niveles de la institución; además, tiene una posición clave y estratégica para ayudar a la misma a través de las recomendaciones que realiza, las cuales contribuyen al cumplimiento de objetivos de cada municipalidad (Normas de Auditoria Interna del Sector Gubernamental, 2016, p. 3).

Considerando que la unidad antes mencionada desarrolla un papel importante en cada municipalidad, el día 15 de marzo del presente año, se visitaron algunas unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador, a fin de conocer las actividades que realizan e indagar sobre posibles necesidades en común.

Tomando en cuenta que la unidad de recuperación de mora contribuye a la captación de recursos de cada alcaldía, ya que su función principal es gestionar los saldos que presentan morosidad a través de procedimientos efectivos (Manual de Organización y Funciones de la alcaldía de Antigua Cuscatlan, 2013, p. 96), se consultó sobre auditorías ejecutadas a esta unidad, debido a que se identificó que existen contribuyentes que presentan saldos pendientes de pago desde el año 2010; por lo tanto, el proceso relacionado no está siendo efectivo.

El Código Municipal de El Salvador en su Art. 71, establece que los tributos que no fueren pagados en el plazo correspondiente, causan intereses. Así también, los efectos del incumplimiento al pago de los mismos, se encuentran descritos en el Art. 46 de la Ley General Tributaria Municipal (LGTM), el cual establece que la mora del sujeto pasivo, hace exigible la deuda tributaria y da lugar al devengo de intereses moratorios y a la aplicación de multas. Sin embargo, es comprensible que la recaudación de los saldos no se efectúe en un 100%, pero a medida que existan controles, supervisión y parámetros determinados, se podrá coadyuvar a minimizar la antigüedad de los mismos.

Por otra parte, en investigación preliminar realizada en las unidades de auditoría interna de la zona metropolitana de San Salvador, se identificó que la mayoría no ha efectuado auditoría de gestión a las unidades de recuperación de mora, enfocada a examinar la eficiencia, eficacia y economía con que realiza la gestión del cobro de los tributos que presentan morosidad y verificar al mismo tiempo, las acciones que ésta realiza en el cumplimiento de objetivos.

Algunas unidades mencionaron, que lo antes expuesto se debe a que el personal no es suficiente para ejercer auditorías en todos los procesos que realiza la municipalidad y otras indicaron, que se dejó de realizar en consecuencia de solicitudes de auditorías especiales hechas por la máxima autoridad; así como también, la falta de herramientas que brinden una adecuada distribución del trabajo a realizar y evitar procedimientos innecesarios; ya que el personal que labora actualmente es relativamente nuevo.

La problemática identificada en las unidades de auditoría interna, en relación a la falta de ejecución de auditorías que evalúen la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora en el cumplimiento de objetivos, es de carácter común entre las municipalidades que se encuentran en la zona metropolitana de San Salvador; ya que de acuerdo a indagaciones realizadas en las unidades en estudio durante los últimos cinco años no se ha ejecutado este tipo de auditoría.

De acuerdo a conversación sostenida con algunos auditores, comunicaron que existen diversas situaciones que dificultan la implementación de dicho trabajo, entre las cuales mencionaron: la falta de herramientas claras y definidas que sirvan de guía en la ejecución de los procedimientos de auditoría y la inexistencia de capacitaciones referentes a la normativa legal y técnica aplicable, para realizar una mejor comprensión y ejecución a los trabajos. Además, limitación de tiempo por desarrollo de trabajos o actividades imprevistas, que fueron solicitados por parte de la administración de cada municipio. Así también, dentro del plan anual de auditoría de algunas unidades, no se programó la evaluación a dicha área.

Por todo lo anterior, los programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, será una herramienta necesaria para las unidades de auditoría interna la cual contribuirá en la aplicación de mejores prácticas vinculadas con la consecución de los objetivos estratégicos de cada municipio. Además, es una oportunidad para que los profesionales de la contaduría pública proporcionen la herramienta antes mencionada.

1.2. Enunciado del problema

La unidad de auditoría interna debe elaborar programas que detallen los procedimientos adecuados en la ejecución de los exámenes que realiza, con la finalidad de contribuir en la mejora continua de los procesos que se realizan en cada área auditada. Sin embargo, en investigación realizada en las municipalidades de la

zona metropolitana de San Salvador, se identificó que una de las causas que obstaculizó la ejecución de una auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora, fue la falta de programas de este tipo.

Por lo antes expuesto, se enuncia la problemática identificada de la siguiente forma:

¿De qué manera incide la falta de programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, de las alcaldías de la zona metropolitanas de San Salvador; en la mejora continua de las actividades que la unidad en mención realiza para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

1.3. Justificación del problema

Consiste en plasmar las razones que permiten el desarrollo de la investigación, además se debe realizar una breve explicación sobre el por qué se llevara a cabo y establecer los beneficios que se obtendrán en la ejecución del trabajo.

Una vez teniendo claro en qué consiste la justificación del trabajo a realizar, se expone lo siguiente:

La actividad de auditoría interna es de gran importancia para cada municipalidad, ya que su función principal es brindar aseguramiento y consulta para fortalecer y mejorar las operaciones de la comuna y asesorar a la misma en el cumplimiento de los objetivos; a través de los diferentes exámenes que realiza. Por lo que, a fin de garantizar un trabajo con base a mejores prácticas, respecto a evaluación del sistema de control interno y actividades implementadas por la administración, es necesario poseer programas de auditoría apegados a la normativa legal vigente que posibiliten dicha labor. Por lo tanto, el presente trabajo es novedoso, factible y será de utilidad social.

Es novedoso para los profesionales de la contabilidad que laboran en las unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San salvador, debido a que está orientado a brindar una herramienta necesaria e importante en la ejecución del trabajo; además, es innovador ya que incorpora

elementos que permitirán evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones que realizan las unidades de recuperación de mora.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan la mayoría de municipios es la poca captación de recursos provenientes de los tributos y la creciente mora tributaria; sin embargo, para solventar esa situación, la normativa legal aplicable le otorga a las municipalidades las herramientas necesarias para obtener esos recursos, entre estos los procedimientos administrativos para el cobro de la deuda tributaria, además justificándose la investigación en virtud de que se ha detectado la falta de aplicación o deficiencias en estos.

De acuerdo a investigación realizada, se ha detectado que no existe un trabajo específico sobre programas enfocados a examinar la gestión de la unidad de recuperación de mora, en las actividades que realiza y por otra parte las unidades de auditoría interna en los últimos cinco años no han realizado dicha evaluación, es por ello que se considera importante elaborar un documento que permita a los auditores de las diferentes municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador, evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que son realizadas las operaciones.

El desarrollo del trabajo se considera factible, tomando en cuenta que los lineamientos a seguir en el desarrollo de una auditoría de gestión, como el marco normativo aplicable a la unidad de recuperación de mora, se encuentran disponibles en los sitios web de cada institución relacionada (Corte de Cuentas de la República y las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador), específicamente en el portal de transparencia. De igual forma, por ser estudiantes de la Universidad de El Salvador, se cuenta con acceso a la biblioteca donde podemos encontrar una serie de documentos e información importante que será útil para la investigación. Además, el grupo de trabajo tiene asignado un asesor especialista que brinda orientación en el desarrollo del trabajo a realizar.

La alcaldía de Antiguo Cuscatlán es la que brinda el acceso a la información relacionada a la problemática de estudio; ya que, en investigación preliminar realizada, el gerente de dicha municipalidad

proporcionó autorización para ejecutar el trabajo en las unidades vinculadas a la temática de estudio. No obstante, el equipo de trabajo también cuenta con acceso a la información de la unidad de auditoría interna y la unidad de recuperación de mora, de las demás alcaldías que se encuentran en la zona metropolitana de San Salvador, ya que se encuentra disponible de forma virtual en la página web de cada alcaldía.

El equipo de trabajo cuenta con los recursos materiales y tecnológicos que facilitan el desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la presente investigación, los cuales son detallados a continuación:

- ✓ Una impresora multifuncional.
- ✓ Tres laptops.
- ✓ Acceso a internet.
- ✓ Telefonía móvil.
- ✓ Transporte propio.
- ✓ Centro de reuniones (Establecimiento fijo).

Asimismo, en lo que concierne a recursos financieros, cada integrante del equipo de trabajo cuenta con ingresos fijos, lo cual permite financiar los gastos necesarios (compra de papelería y útiles, gastos relacionados a la alimentación, energía eléctrica e insumos varios).

1.4. Objetivos de la investigación

La implementación de los objetivos es fundamental en una investigación dado que es lo que se pretende alcanzar con la ejecución del trabajo, los cuales deben ser definidos al comenzar el proyecto, así también deben ser medibles, concretos y alcanzables.

1.4.1. Objetivo general

Proporcionar a las unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitanas de San Salvador, programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Elaborar un cuestionario que permita evaluar el sistema de control interno de la unidad de recuperación de mora, considerando los componentes claves de este: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.
- b) Crear una matriz de riesgo que permita identificar los aspectos que puedan obstruir el cumplimiento de los objetivos de unidad a evaluada y determinar el nivel de riesgo en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto, a fin de establecer los procedimientos de auditoría a implementar.
- c) Diseñar procedimientos que permitan a las unidades de auditoría interna, examinar los parámetros de eficiencia, eficacia y economía de la gestión realizada por la administración de la unidad de recuperación de mora tributaria, de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador.

1.5. Hipótesis

Es el enunciado que contiene relación entre las variables de la investigación, la cual orienta al desarrollo de la problemática planteada. Se debe considerar la formulación del problema y los objetivos, ya que se pretende describir las posibles soluciones.

Considerando lo anterior, la hipótesis planteada consiste en:

Los programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, servirán de guía para los auditores internos de las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador y contribuirán en la realización del trabajo con mayor eficiencia, eficacia y economía.

1.6. Limitaciones de la Investigación.

Para realizar la investigación de la problemática en estudio, fue necesario visitar las alcaldías que se encuentran en la zona metropolitana de San Salvador, a fin de conocer la ubicación geográfica de las mismas y poder dirigirse a la unidad de auditoría interna con el propósito de obtener información relacionada al desarrollo del trabajo. Donde se identificó la falta de programas de auditoría para realizar exámenes de gestión a las unidades de recuperación de mora; habiendo identificado dicha problemática, se identifican diversas limitaciones, las cuales se detallan a continuación:

- El acceso a algunas alcaldías de la zona metropolitana de San salvador; resulto difícil por la ubicación, debido a la situación delincuencia, entre ellas: Apopa, Soyapango, San Martin.
- No fue posible recopilar la información de la encuesta elaborada de la alcaldía de Cuscatancingo debido que este municipio no ha realizado nombramiento de auditor interno, por lo tanto solamente se posee información de trece municipalidades.
- Complejidad en los horarios de atención en las alcaldías y los horarios disponibles por parte de los integrantes del grupo de investigación, para realizar las visitas.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO, TÉCNICO Y LEGAL DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA DE LAS MUNICIPALIDADES

2.1. Estado actual del hecho

La auditoría interna es una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, a través de ésta es posible informar a las autoridades de los entes públicos, si el ambiente y estructura del control interno ofrece seguridad en el registro, control, uso e información de los activos, derechos y obligaciones del Estado, de acuerdo a normativa legal aplicable.

En vista a lo antes mencionado, durante el año 2016 se visitaron algunas unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador, entre las cuales se puede mencionar Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, San Salvador, Mejicanos y San Marcos, a fin de conocer las actividades que éstas realizan, específicamente al asesoramiento que se efectúa a través de auditorías, teniendo en cuenta que para cada municipio es importante obtener ingresos para poder desarrollar actividades que beneficien a la población, se identificó que es necesario efectuar un examen de gestión a la unidad de recuperación de mora; con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que realiza sus actividades, ya que es la encargada de recuperar los saldos morosos de cada contribuyente.

Por lo tanto, se consultó sobre las auditorías realizadas a la unidad de recuperación de mora, debido a que se identificó que existen contribuyentes que presentan saldos pendientes de pago desde el año 2010; por lo que el proceso de gestión de cobro no está siendo eficiente y eficaz.

Por otra parte, se identificó que las unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador, no han efectuado examen a la unidad de recuperación de mora, a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que realiza la gestión del cobro de los tributos que presentan

morosidad y verificar al mismo tiempo, las acciones que ésta realiza en el cumplimiento de los objetivos. Lo antes expuesto se debe a diversas causas, entre las cuales se pueden mencionar la falta de programas de auditoría, que el personal de la unidad no es suficiente para el desarrollo del trabajo y solicitudes de auditorías especiales hechas por la máxima autoridad.

Por lo tanto, las unidades de auditoría interna no están realizando asesoramiento, que ayude a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la unidad de recuperación de mora.

Ante tal situación el objetivo del trabajo de investigación denominado “programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador” es brindar una herramienta (programas de auditoría), la cual sea adaptada a las necesidades particulares de cualquier unidad de auditoría interna, sirviendo como fuente de consulta, que permitirá evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que son realizadas las actividades de la unidad de recuperación de mora.

2.2. Principales definiciones

➤ Municipio

Constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno. (Codigo Municipal, 2015, p. 1)

➤ **Concejo municipal**

Es la máxima autoridad del municipio, el cual se encuentra conformado por un Alcalde, un síndico y uno o más regidores según el número de los habitantes de un territorio determinado, el cual posee carácter deliberante y normativo. (Código Municipal, 2015, p. 12)

➤ **Ordenanza municipal**

“Son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local” (Codigo Municipal, 2015, p. 18)

➤ **Tributos**

Son aquellos ingresos percibidos por la municipalidad que en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes el pago de los mismos, en virtud de una ley u ordenanza; para el cumplimiento de sus fines. (Ley General Tributaria Municipal, 2005, p. 2).

➤ **Impuestos**

“Son tributos exigidos por los Municipios, cuya obligación nace por la prestación de un servicio público; sin contraprestación alguna individualizada” (Ley General Tributaria Municipal, 2005,P. 2).

➤ **Tasas**

“Son tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios” (Ley General Tributaria Municipal, 2005, p. 2).

➤ **Contribuciones especiales**

Es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios (Ley General Tributaria Municipal, 2005, p. 2).

➤ **Auditoría gubernamental**

Es el examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ejecutadas por las entidades y organismos del sector público, así como de las entidades, organismos y personas, que reciben asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. (Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2014, p. 2)

➤ **Auditoría interna**

“Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de la entidad.

➤ **Auditoría operacional o de gestión**

“Es el examen y evaluación de la gestión realizada por una entidad para determinar la transparencia, eficacia, excelencia, eficiencia, efectividad, equidad y economía sobre el uso de los recursos públicos” (Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2014, p. 2).

➤ **Examen especial**

Se denomina examen especial a la auditoría que puede comprender uno o más componentes de los estados financieros, con un alcance específico o puntual, por lo que no es posible emitir una opinión sobre las cifras de los estados financieros, o la auditoría que abarca uno o más elementos de la gestión, así como el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables y las auditorías por requerimientos (Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2014, p. 2).

2.3. Antecedentes de las alcaldías

En el año 1525 se fundó la alcaldía de San Salvador, siendo ésta la primera alcaldía a nivel centroamericano, formando parte de una división del imperio español, bajo la dirección de don Diego de Holguín, el primer Alcalde de dicha municipalidad (Aquino Barahona, 2009)

En 1824 los municipios se encontraban bajo la mediación política del gobierno español y eran la Unidad Política Menor en la organización del gobierno, razón por la cual estos no tenían la potestad de tomar decisiones en el campo político o en algún proceso de elección de los miembros que conformarían el gobierno municipal. Es importante mencionar, que durante la lucha para lograr la independencia de la dominación española, las municipalidades jugaron un papel importante, ya que se encargaban de la recolección del dinero y los bienes para ser entregados a los conquistadores, así mismo se convirtieron en espacios públicos en los cuales desarrollaron luchas por la independencia, bajo formas políticas de resistencia a los niveles superiores del gobierno colonial (Aquino Barahona, 2009).

El gobierno local de los pueblos estaba a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población, de igual forma las Municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes, quienes se encontraban bajo la jurisdicción del poder ejecutivo.

En 1939 la República de El Salvador ingresa a un régimen autocrático del General Hernández Martínez, al asumir una política económica de defensa y consolidación del modelo agro-exportador para asegurar el control político del régimen, se decreta una constitución política que mantuvo su vigencia hasta el año 1945 y que despojó a las municipalidades de la autonomía constitucional que anteriormente poseía, al establecer el nombramiento de los Alcaldes por el Órgano Ejecutivo y así suprimir los procesos de elección popular de los mismos (Tesis "La eficiencia de los procedimientos de cobro de la deuda tributaria municipal ", 2009).

Las municipalidades fueron consideradas como parte del gobierno central, las cuales dependían directamente el Ministerio del Interior, que tenía las facultades de girar instrucciones de carácter administrativo y suministrar los recursos financieros para su funcionamiento.

En la actualidad el Órgano Legislativo es la entidad competente para la creación, fusión o incorporación de municipios; en los cuales toma en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Que exista una población no menor de cincuenta mil habitantes.
- ✓ Que se posea un territorio determinado.
- ✓ Que exista la posibilidad de reunir recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales.
- ✓ Que dicha municipalidad se encuentre de conformidad con los planes de desarrollo nacional.

(Codigo Municipal, 2015, p10)

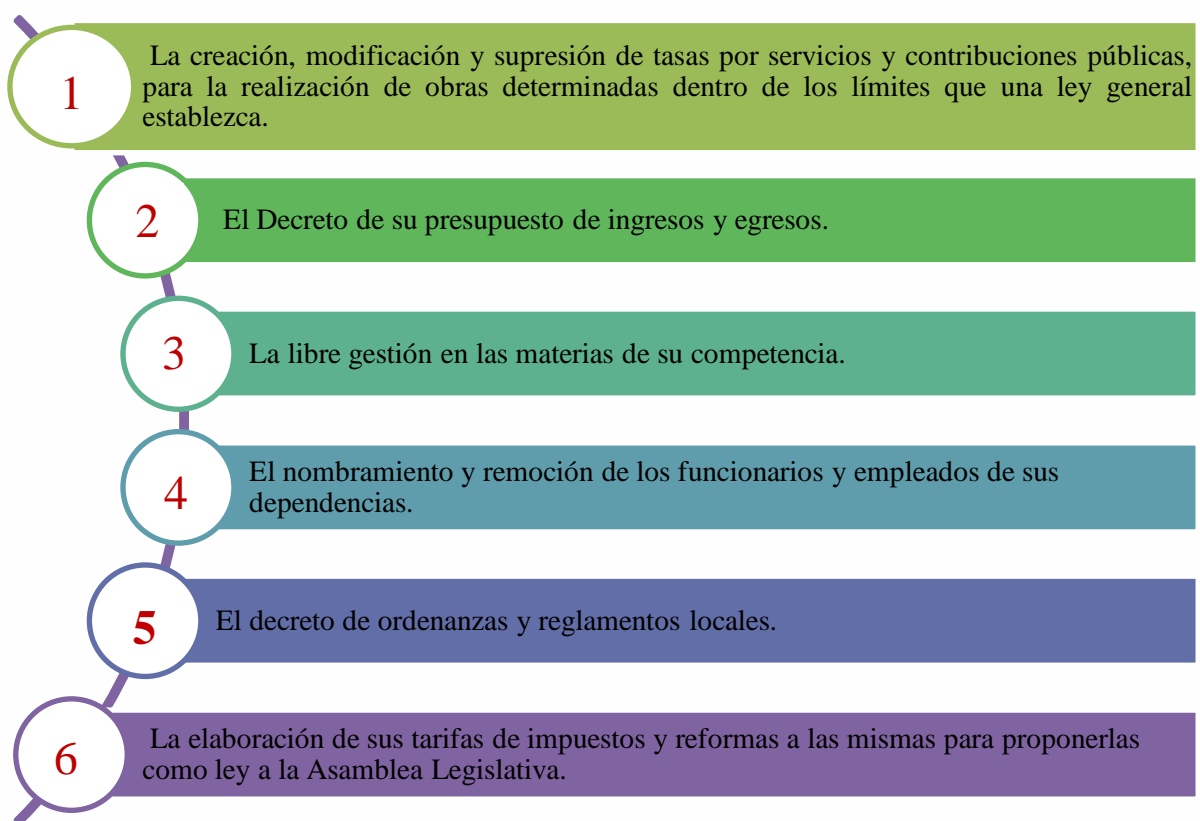
El gobierno central promueve el desarrollo económico y social, mediante el incremento de la producción, la productividad y la utilización racional de los recursos, para fomentar los diferentes sectores en beneficio de la sociedad. Es por ello que se vio en la necesidad de formar un concejo el cual está integrado por un alcalde (elegido por voto libre y directo cada tres años, con opción a ser reelegido), un síndico y dos o más regidores cuyo número varía en proporción a la población del territorio, quienes serán los responsables de atender lo antes descrito a nivel municipal.

Con el propósito de que las municipalidades fueran autónomas en lo económico, técnico y administrativo; se establecieron los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de facultades autónomas. La Asamblea Legislativa aprobó en enero de 1986 el Código Municipal, lo que hoy en día permite a las comunas elaborar los presupuestos y las disposiciones generales que rigen la

ejecución del mismo; así como la de aprobar ordenanzas municipales, recaudación de tasas por los servicios prestados y orientar los recursos en el desarrollo de las comunidades.

De acuerdo al artículo N° 3 del Código Municipal, la autonomía de un municipio se extiende a:

Figura 1. Atribuciones de los municipios (Codigo Municipal, 2015, p. 1).



La independencia de cada municipio surge a partir del momento en que la Asamblea Legislativa le otorga la autonomía a través de la aprobación del código municipal en 1986.

Con el propósito de brindar bienestar a los habitantes de la comuna, ésta cuenta con diversas fuentes de ingreso entre las cuales se puede mencionar los diferentes tributos exigibles a los contribuyentes y un aporte anual del 7% de los ingresos corrientes del presupuesto del Estado, para el sector municipal; a través del Fondo para el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

2.4. Unidad de recuperación de mora

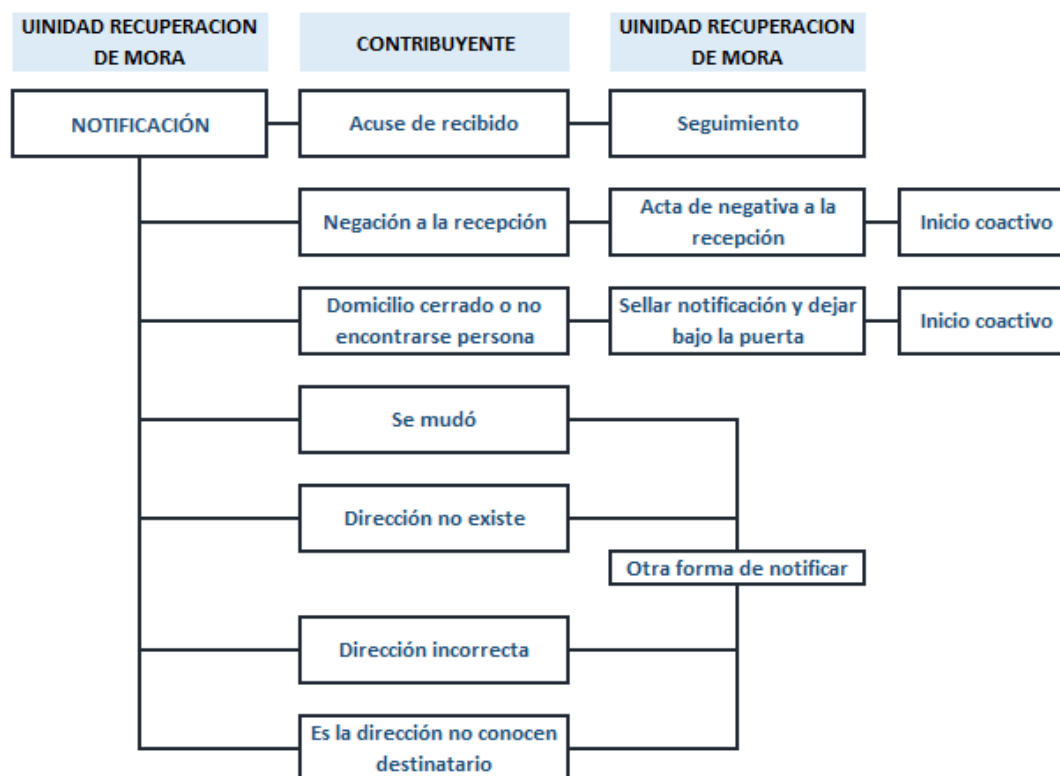
Con la finalidad de efectuar los cobros de aquellos saldos que no fueron pagados por parte de los contribuyentes en fecha oportuna; las municipalidades han creado un área especializada para tal fin; la cual tiene como objetivo principal gestionar la recuperación de los saldos, basándose en procedimientos técnicos-administrativos y/o judiciales.

La función de recuperar los saldos morosos, es importante para el cumplimiento de los objetivos y metas de las alcaldías, ya que genera una mayor disponibilidad financiera, lo cual permite contar con recursos para la ejecución de obras en bienestar de la sociedad.

De acuerdo a la importancia de las actividades que realiza la unidad de recuperación de mora, se presenta a continuación flujograma para una mayor comprensión de los pasos que son ejecutados en la recuperación de la mora tributaria, ya que cada paso a realizar posee su importancia respectiva.

Figura 2. Proceso de notificación de cobros

(Manual de Procedimientos de la Alcaldía de la Municipalidad de Antigua Cuscatlan , 2013, p. 71)



2.5. Unidad de auditoría interna

El Art. 34 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, indica que se debe establecer una Unidad de Auditoría Interna bajo dependencia directa de la máxima autoridad, cuando ésta posee asignación presupuestaria mayor o igual a quinientos setenta y un mil cuatrocientos veintiocho 57/100 (US\$ 571,428.57) dólares.

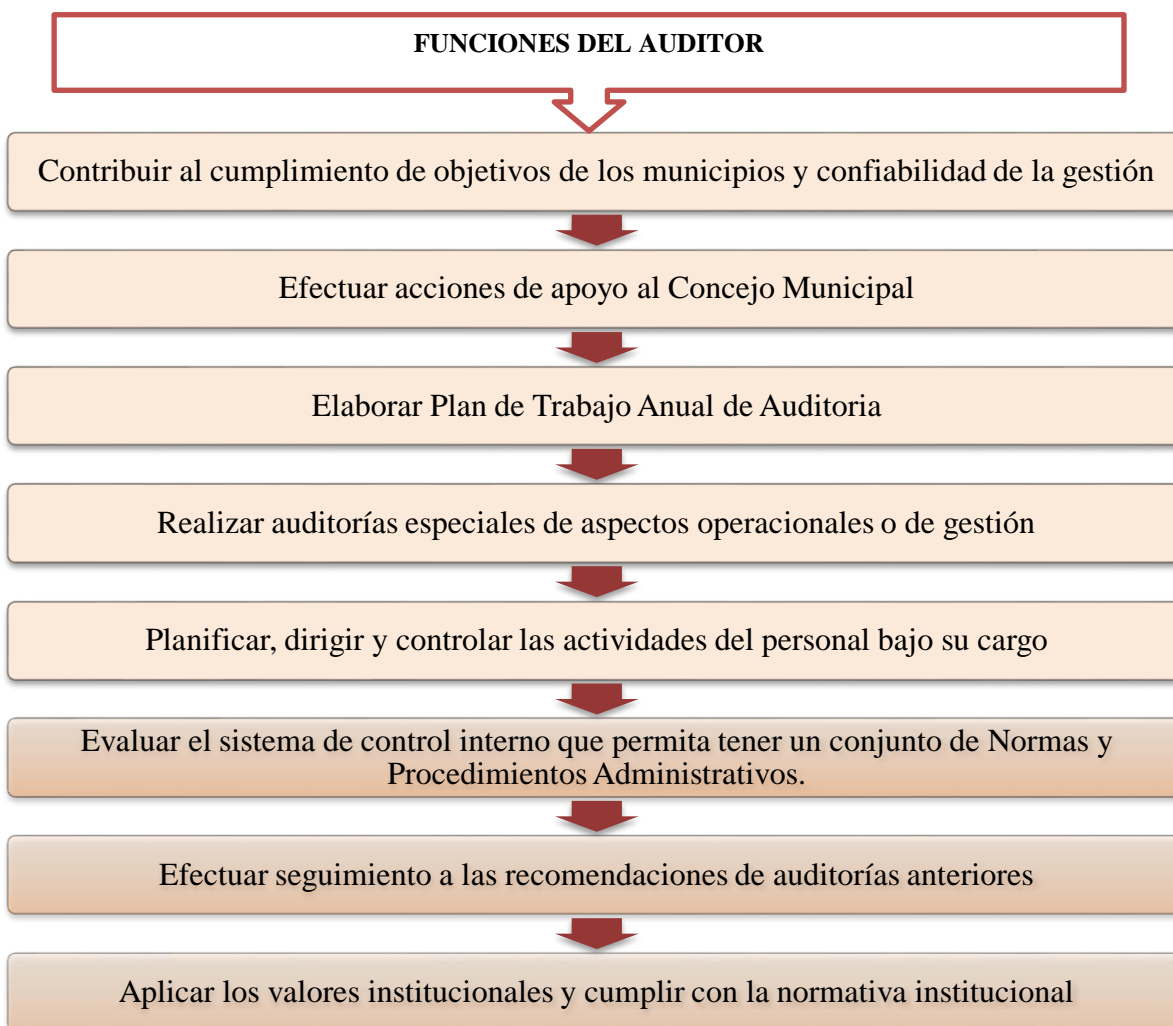
La creación de la unidad de auditoría interna en las alcaldías, surgió debido a la necesidad de contar con un ente evaluador que colabore con la administración en el logro de los objetivos, realizando una orientación constante y disciplinada para evaluar la eficiencia de los procesos y controles; además, son los encargados de realizar auditorías a las operaciones de las diferentes unidades de la institución, con la finalidad de aportar recomendaciones oportunas que contribuyan a mejorar el sistema de control interno y cumplimiento de objetivos y metas.

“Un examen especial de aspectos operacionales o de gestión, es el examen y evaluación de la gestión realizada por la entidad, para determinar la transparencia, eficacia, excelencia, eficiencia, efectividad, equidad y economía, sobre el uso de los recursos públicos” (Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2016, p. 2); éste tipo de evaluación debe estar estrechamente relacionado al mejoramiento de la gestión que realiza la administración de cada unidad, a fin de contribuir al cumplimiento de objetivos de los municipios. Es por ello que la actividad de auditoría requiere la ejecución de actividades relacionadas a la planificación, ejecución e informes a la máxima autoridad de la entidad evaluada.

Por lo tanto, en la figura siguiente se muestra algunas de las actividades que realiza el personal de auditoría interna de la municipalidad de Antigua Guatemala:

Figura 3. Funciones del auditor.

(Manual de Organización y Funciones de la alcaldía de Antigua Cuscatlan, 2013, p. 29-30).



Beneficios que brinda la auditoría interna.

- ✓ Proporciona una evaluación global y objetiva de las operaciones de la municipalidad.
- ✓ Identifica las deficiencias que presenta el sistema de control interno.
- ✓ Contribuye eficazmente a mejorar los procedimientos y evitar las actividades rutinarias.
- ✓ Identifica los hechos que denoten indicios de irregularidades o fraudes.

- ✓ Los fallos detectados pueden ser corregidos inmediatamente.
- ✓ Genera transparencia y certeza del uso de los recursos.
- ✓ Verifica el cumplimiento de la normativa legal y técnica aplicable en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Proporciona información confiable para la toma de decisiones.

2.6. Legislación aplicable

El marco legal relacionado al tema identificado, el cual consiste en proporcionar programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador, será una herramienta para la unidad de auditoría interna por lo tanto se ha considerado la establecer y aplicar normativa legal que a continuación se detalla:

LEYES APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Constitución de la República de El Salvador	Art. 202 - Sección Segunda: Las Municipalidades	Establece que los Departamentos se dividen en Municipios, los cuales estarán regidos por Concejos municipales, por lo que define la legislación por cada alcaldía la cual está obligada a regir y a responder por el pueblo.
	Art. 203	Este artículo establece la autonomía de los Municipios, es decir que tienen su propio gobierno y se encargan de administrar sus ingresos y gastos propios, además indica que se regirán por un Código Municipal.

LEYES APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Constitución de la República de El Salvador	Art. 204	En el numeral uno indica que la estas pueden crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas, con la finalidad de obtener ingresos para poder desarrollar proyectos y actividades que beneficien al municipio.
Ley de La Corte de Cuentas de la República	Art. 5-Atribuciones y Funciones Art. 34 - Establecer la Unidad de Auditoría Interna Art. 36-Coordinación de Labores	En el numeral cinco señala que la Corte es la encargada de evaluar el trabajo que realiza las unidades de auditoría interna de todas las entidades y organismos del sector público. Las instituciones gubernamentales que posean asignación presupuestaria mayor o igual a \$ 571,428.57 Establece que las unidades de auditoría interna deben presentar a más tardar el 31 de marzo de cada año su plan de trabajo.
Código Municipal de El Salvador	Art. 2 - Título II: Conceptos Generales Art. 3	Establece que los municipios son una unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, por lo tanto tienen el derecho y obligación de administrar sus propios recursos para poder brindar beneficios a la población. Trata sobre la extensión de la autonomía de los municipios, como el control de bienes y recursos para cumplir la realización de obras, tiene libre gestión, crea, modificar o suprimir sus propias tarifas de impuestos y posee la facultad de autorizar su propio presupuesto.

LEYES APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Código Municipal de El Salvador	Art. 4	El contenido de este artículo trata sobre la competencia que tiene cada municipio, entre los cuales se puede identificar la planificación para el desarrollo local.
Ley General Tributaria Municipal	Art. 63 – Capítulo I: Bienes, ingresos y obligaciones	En el numeral uno establece que son ingresos del municipio el producto de los impuestos, tasas y contribuciones municipales.
	Art. 64	Según lo establecido en este artículo los municipios pueden exigir el pago de los tributos y estos pueden prescribir en quince años, siempre y cuando se pueda comprobar la falta de iniciativa del cobro ejecutivo.
	Art. 71	Indica que los tributos deben ser pagados y en el caso que no se paguen en el plazo determinado, estos generan interés moratorio
	Art. 106 – Capítulo IV: Contabilidad y Auditoria	Describe cuando las municipalidades deben tener un auditor interno el cual estará sometido a las leyes y ordenanzas del mismo, este debe ser nombrado por el Concejo.
	Art. 3 – Diversas Categorías Tributarias Municipales	Establece las diversas categorías tributarias municipales que son las prestaciones, generalmente en dinero.
	Art. 21 – Obligaciones de los sujetos pasivos	Consiste en la obligación que tienen los sujetos pasivos, con respecto al pago de tributos que corresponden a deberes formales.
Art. 30-34 – Extinción de la obligación tributarias del pago	Establece que la deuda tributaria puede extinguirse por las formas siguientes: pago, compensación y prescripción.	

LEYES APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Ley General Tributaria Municipal	Art. 36 – Facilidades de pago	Describe las facilidades de pago y determina que el contribuyente debe solicitarlo por medio escrito para que mediante arreglos acordados entre ambas partes se pueda facilitar la cancelación de los mismos. Sin embargo, se causaran intereses moratorios.
	Art. 38 – Imputación del pago	Indica que si un contribuyente tiene más de una de una deuda causadas por diferentes tributos, este tendrá derecho de realizar pagos parciales aplicando el abono al saldo pendiente que el determine, de lo contrario será aplicado al saldo más antiguo. En el caso de que un contribuyente realice un pago en exceso, este podrá solicitar la devolución o puede pedir que se aplique el abono a de deuda pendiente.
	Art. 45 – Efectos del incumplimiento de la obligación tributaria	El presente artículo trata sobre los efectos del incumplimiento del pago en los plazos determinados y que por consiguiente el sujeto cae en mora, por lo que no se considera las causas o motivos del incumplimiento.
	Art. 46 – Efectos de la mora	La mora del sujeto pasivo, hace exigible la deuda, se generan intereses moratorios, se aplicarán multas. Esto será aplicado desde el vencimiento del plazo máximo hasta el día de cancelación total, a menos que el sujeto interponga una apelación y el resultado sea favorable para la eliminación de intereses y multas.

LEYES APLICABLES	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Ley General Tributaria Municipal	Art. 125 – Capítulo I: Impuestos; Disposiciones básicas Art. 129	<p>Según la determinación del presente artículo serán afectadas por impuestos municipales las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicio, de cualquier giro o actividad económica que realice en comprensión del Municipio.</p> <p>La determinación de tasas establecidas por las alcaldías se basa en los servicios públicos que brinda, por ejemplo: alumbrado público y pavimentación de calles.</p>
Código Tributario	Art. 276 - Convenios Interadministrativos para el Cobro y el Ejercicio de la Acción Penal	<p>Por medio de este artículo en el párrafo tres se autorizan a la administración tributaria a que pueda celebrar convenios con las Alcaldías Municipales con la finalidad de optimizar las tareas de información respecto al cobro de las deudas tributarias.</p>
Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal	Capítulo I: Constitución, Naturaleza, Domicilio y Objeto	<p>El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), es especializado en la administración municipal. Como principal objetivo es brindarles asistencia, con la finalidad de capacitarlas para el mejor cumplimiento.</p>

2.7. Normativa técnica aplicable

La normativa técnica aplicable en el desarrollo de las funciones de la auditoría interna gubernamental, establece una guía a seguir en la ejecución de examen especial de aspectos Operacionales o de Gestión. Además, detalla una serie de herramientas especiales y generales que el auditor debe implementar en la realización del trabajo. Por lo que a continuación se detalla la normativa técnica relacionada con el trabajo de investigación a realizar; denominado “Programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador”.

NORMATIVA APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG) Edición 2016	Título I Capítulo I	Define que la auditoria especial de aspectos Operacionales o de Gestión: Es el examen y evaluación de la gestión realizada por la entidad, para determinar la transparencia, eficacia, excelencia, eficiencia, efectividad, equidad y economía, sobre el uso de los recursos públicos.
	Título II Capítulo I	Establece las normas aplicables al auditor, como Integridad, Valores Éticos, Capacidad Profesional, Independencia, Objetividad, Diligencia, Debido Cuidado Profesional y Confidencialidad; con la finalidad de educar el comportamiento de los auditores internos en función de las actividades que desarrolla.
	Título II Capítulo III	Constituye la Administración de la función de Auditoría Interna, como también las actividades que permiten medir la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Control Interno implementado por la administración; Además, requiere que los auditores internos brinden asistencia a la entidad en el mantenimiento de los controles y a la vez promuevan la mejora continua de los mismos.

NORMATIVA APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG) Edición 2016	<p>Título II Capítulo IV</p>	<p>Regula la participación de profesionales o especialistas en la actividad de Auditoría Interna en el cumplimiento de sus funciones, ya que el auditor en el desarrollo de un examen especial o de gestión; puede auxiliarse del trabajo técnico de profesionales o especialistas externos.</p> <p>Hace mención sobre los aspectos generales de una auditoría, como:</p> <ol style="list-style-type: none"> La unidad de auditoría interna, puede realizar exámenes especiales que consisten en el análisis o revisión puntual de alguna área, proceso o aspecto a examinar en la entidad y estos pueden ir enfocados sobre aspectos financieros, operacionales y de cumplimiento.
	<p>Título III Capítulo I</p>	<ol style="list-style-type: none"> Indica que los procedimientos de auditoría permiten obtener evidencia suficiente y adecuada para alcanzar los objetivos del examen; los cuales se dividen en: procedimientos de cumplimiento (verificación de disposiciones legales, técnicas y de control interno) y procedimientos sustantivos (comprobación de la razonabilidad de la información financiera relacionada con datos contables y operativos). Además, hace mención sobre la utilización de procedimientos de doble propósito (cumplimiento y sustantivos) Regula que el alcance de los procedimientos a ejecutar, dependerá del nivel de riesgo de detección; por lo que el auditor, debe tener en cuenta la naturaleza, alcance y enfoque de auditoría, antes de establecer los procedimientos a desarrollar en su programa de auditoría.

NORMATIVA APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
<p>Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG) Edición 2016</p>	<p>Título III Capítulo II</p>	<p>Establece que, en la etapa de planificación del desarrollo del examen, el auditor debe elaborar un programa de auditoría para la fase de ejecución, en el cual debe incluir procedimientos que permitan la obtención de información de los aspectos de gestión a evaluar. Para ello, es necesario que aplique técnicas de recolección de información, que le permitan obtener el conocimiento y comprensión del área, proceso o aspecto a examinar.</p> <p>El auditor debe asegurarse que los programas de auditoría, al menos cumplan con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos de los programas deben estar relacionados a los objetivos del examen. 2. Los procedimientos deben estar dirigidos a cumplir con los objetivos del programa. 3. Los procedimientos deben estar relacionados con el alcance del examen. <p>Además, requiere que el auditor redacte los procedimientos del programa, de tal forma que sean claros, de fácil comprensión y aplicación; y una vez finalizados, tendrán referencia cruzada con sus respectivos documentos de auditoría.</p> <p>Por otra parte, aclara que el objetivo de un examen de gestión, se enfoca a evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia, equidad, excelencia y efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos de la unidad organizativa, área o aspecto objeto de examen.</p>

NORMATIVA APLICABLE	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
<p>Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG) Edición 2016</p>	<p>Título III Capítulo II</p> <p>Título III Capítulo II</p>	<p>Asimismo, requiere que el auditor identifique, y/o formule y evalúe indicadores utilizados para medir los conceptos de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y excelencia, según aplique al área, proceso o aspecto a examinar; como la utilización de muestras para ejecutar los procedimientos de auditoría.</p> <p>Requiere que el auditor desarrolle el programa de auditoría, aplicando pruebas, técnicas o procedimientos apropiados para cumplir los objetivos del examen y obtenga evidencia suficiente y adecuada, que respalde las conclusiones y sustente el Informe de Auditoría.</p> <p>Define que el muestreo implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos del cien por ciento de las transacciones o ítems de un tipo determinado o de una cuenta contable.</p> <p>Aclara que los procedimientos diseñados en el programa de auditoría, permiten obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada para fundamentar los hallazgos y conclusiones alcanzadas. No obstante, será la adecuación de los mismos, lo que permitirán disminuir los riesgos existentes en la ejecución del examen.</p>
<p>Código de Ética de IFAC para Profesionales de la Contabilidad.</p>	<p>General</p>	<p>Se establecen principios fundamentales de ética para los profesionales de la contabilidad, además proporciona un marco conceptual de referencia que los auditores pueden aplicar utilizando su juicio profesional.</p>

NORMATIVA ESPECIFICA

Manual de Organización y Funciones	Es una guía que orienta a la organización y desarrollo de las diferentes dependencias que conforman las alcaldías, el cual funciona como una herramienta para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
Normas Técnicas de Control Interno Específicas	El Propósito de la normativa es instaurar reglas, políticas y procesos en las áreas administrativas y técnicas para que la labor de las municipales sea pertinente, efectiva y eficaz dentro de los parámetros legales existentes para ello y cumplir con el sistema de control interno.
Manual de procedimientos administrativos	Es un instrumento administrativo que describe en un orden adecuado y sistemático las actividades y funciones que se realizan en las diferentes áreas de las Alcaldías en los cuales se delimitan las responsabilidades de las unidades administrativas y operativas para así garantizar el buen funcionamiento de las misma y cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque y tipo de Investigación

El desarrollo sobre el problema en las unidades de auditoría interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador, relacionado con la falta de programas de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora; se desarrolló mediante el diseño de una investigación cuantitativa este enfoque permitió establecer la temática sujeta a estudio, determinar la factibilidad y explorar las unidades de análisis, así como los elementos que intervienen y la relación que existe entre estos, a través de entrevistas sostenidas con los jefes de la unidad antes mencionada y la utilización del cuestionario como instrumento de recopilación de datos para la preparación del proyecto.

El tipo de investigación es explicativa, ya que por medio de ella se pudieron identificar las deficiencias existentes y consistió en construir las bases para formular la problemática a desarrollar, además facilito recoger, analizar y concluir sobre las variables relacionadas.

Es importante señalar que a la fecha, la temática abordada en este trabajo no ha sido abordada en las municipalidades, sin embargo, existen fuentes las cuales sirvieron de referencia para el desarrollo de la teoría que contiene este documento. Por lo que se elaboró una encuesta como instrumento de recopilación de datos, la cual fue dirigida a los jefes de la unidad de auditoría interna de las 14 alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador.

3.2. Delimitación espacial y temporal

El desarrollo de la temática de estudio, se ejecutó en las 14 alcaldías que conforman la zona metropolitana de San Salvador, las cuales son: San Salvador, Soyapango, Mejicanos, Apopa, Santa Tecla,

Delgado, Ilopango, Tonacatepeque, San Martín, Cuscatancingo, San Marcos, Ayutuxtepeque, Antiguo Cuscatlán y Nejapa.

Se tomó en cuenta la información y datos correspondientes a un periodo de tres años comprendidos del 2013 al 2015, para constatar el incremento en las cuentas por cobrar a contribuyentes que no han pagado los impuestos de forma oportuna, sin embargo para el desarrollo de la temática de estudio se consideró el año 2015.

3.3.Sujeto y objetos de estudio

El sujeto de estudio es el elemento clave sobre el cual se ejecutan las indagaciones respectivas, con la finalidad de obtener información sobre la problemática identificada y el objeto de estudio es el fundamento por el cual se realiza la investigación.

Para el desarrollo de la investigación, se tiene como sujeto de estudio la unidad de auditoría interna ya que en ésta se realizó el estudio para sustentar la problemática identificada y como objeto de estudio, se encuentran los programas de auditoría.

3.3.1. Unidades de análisis

El estudio y desarrollo del trabajo se realizó con el personal que integra las unidades de auditoría interna de las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador, ya que es el elemento responsable de aplicar procedimientos adecuados que contribuyan en la mejora continua de los procesos que cada unidad realiza.

3.3.2. Población y marco muestral

La Población y el marco muestral se define como el conjunto de individuos que poseen características comunes, observables en un lugar y el elemento sobre el cual se desea investigar; por lo cual está representado por las unidades de auditoría interna de las 14 municipalidades que conforman la zona metropolitana San Salvador.

3.3.3. Variables e indicadores

Variables

- Programas de auditoría de gestión: son una herramienta en donde se detallan los procedimientos a ejecutar en la realización de un examen, con la finalidad de evaluar la gestión realizada y brindar recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de objetivos.
- Examinar la unidad de recuperación de mora de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador: consiste en evaluar el uso eficiente de los recursos asignados, verificando el cumplimiento de metas y objetivos.

Indicadores

- ✓ Conocimiento del funcionamiento de la unidad de auditoría interna:
- ✓ Lineamientos técnicos de la auditoría interna aplicables
- ✓ Verificación de la realización de exámenes de gestión, en la unidad de recuperación de mora.
- ✓ Existencia de programas de auditoría de gestión, enfocados a evaluar la unidad de recuperación de mora.

3.4. Técnicas, materiales e instrumentos

Consiste en un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos, en donde la técnica consiste en la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

La recopilación de la información de campo se realizó mediante la técnica de la encuesta realizada a los jefes de la unidad de auditoría interna de los municipios que integran la zona metropolitana de San Salvador, la cual permitió comprobar la existencia de la problemática planteada. De igual forma fue necesario consultar fuentes bibliográficas entre las cuales se puede mencionar las Normas Técnicas de Control Interna específica de la Alcaldía de Antiguo Cuscatlán y las Normas de Auditoría Interna para el Sector Gubernamental.

El instrumento utilizado para la recopilación de información fue el cuestionario, por medio de una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, las cuales fueron dirigidas a los jefes de las unidades de auditoría interna de las 14 alcaldías que pertenecen a la zona metropolitana de San Salvador.

Sin embargo, al momento de pasar la encuesta en la alcaldía de Cuscatancingo se dio la limitante que no cuentan con auditor interno debido a que no ha sido nombrado, por lo que solo se presentan los resultados de 13 municipalidades.

3.5. Procesamiento y análisis de la información

La recopilación y tratamiento de los resultados del cuestionario, se efectuó por medio de hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo que permitió organizar cada pregunta y las opciones de respuesta de forma ordenada, para procesar tablas de frecuencias e ilustración de gráficos que facilitó la comprensión e interpretación para el análisis de resultados obtenidos. Con el propósito de sustentar el trabajo de

3.7. Presentación de resultados

Consiste en presentar los resultados obtenidos de la investigación por medio de la consolidación de información y la tabulación de datos, con el propósito de respaldar la importancia del problema identificado.

3.7.1. Tabulación y análisis de resultados

Es el proceso a través del cual se ordenaron, clasificaron y presentaron los resultados de la investigación, por medio de cuadros estadísticos con ilustración gráfica; lo que permitió concluir y realizar el análisis de variables e indicadores que forman parte de la investigación (VER ANEXO A).

3.7.2. Cruce de variables

Consiste en la relación entre dos o más variables, a fin de facilitar el análisis de la información a través de cuadros de resumen.

Tabla 2. Cruce de variables “ejecución, tipo y frecuencia de la auditoría realizada a la unidad de recuperación de mora”.

¿La unidad de auditoría interna, ha realizado auditoría a la unidad de recuperación de mora?		¿Qué tipo de auditoría ha realizado a la unidad de recuperación de mora?	
		Examen especial	
Si	¿Con que frecuencia se realizan auditorías a la unidad de recuperación de mora?	Cada dos años	8
		Más de dos años	3
	Total		11

Análisis: Los exámenes realizados a la unidad de recuperación de mora, no han sido en virtud de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas, que permitan identificar oportunamente las debilidades y amenazas que existen en el desarrollo de las actividades; lo cual repercute de forma negativa en la captación de los ingresos municipales e impide brindar mayores beneficios a los habitantes.

Tabla 3. Cruce de variables “Evaluación de objetivos y metas en la realización de una auditoría de gestión”.

¿La unidad de auditoría interna, ha realizado auditoría a la unidad de recuperación de mora?		¿Cuál de las siguientes causas, considera pudo obstruir dicha evaluación?					Total	
		Nunca a sido programada una auditoría de esta índole	No hay personal capacitado	Falta de programas de auditoría específicos	Nunca a sido programada y no hay personal capacitado	Nunca a sido programada y falta de programas específicos		
Si	¿Considera que, al momento de ejecutar una auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de dicha unidad	Si	3	1	4	2	1	11
No	¿Considera que, al momento de ejecutar una auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora se debe de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de dicha unidad	Si				1	1	2
Total			3	1	4	3	2	13

Análisis: La falta de evaluación al cumplimiento de objetivos de la institución, impacta de forma negativa en cuanto a la responsabilidad que tiene la unidad de auditoría interna, ya que es la encargada de realizar un trabajo oportuno, acorde al plan anual y brindar asesoramiento sobre la mejora continua de los procesos que ejecuta la municipalidad; sin embargo, la falta de capacitaciones y de programas que incluyan procedimientos específicos para evaluar dicho aspecto, son parte de las limitantes a las que se enfrentan los auditores. Por lo tanto, se considera que el brindar los programas antes mencionados será una herramienta que contribuya a realizar un trabajo eficiente y eficaz por parte de las unidades de auditoría interna.

Tabla 4. Cruce de variables “Herramientas y tipos de procedimientos a realizar en una auditoría de gestión”.

¿Qué tipo de herramienta considera que se debe utilizar para examinar a la unidad de recuperación de mora?	¿Qué procedimientos de auditoría considera que se deben realizar al momento de ejecutar una auditoría operacional o de gestión?				Total
	Pruebas de cumplimiento de control	Doble propósito	Pruebas de cumplimiento y doble propósito	Pruebas sustantivas y de doble propósito	
Cuestionario	0	0	1	0	1
Programas de auditoría	1	1	3	2	7
Cuestionario y programas de auditoría	0	0	4	1	5
Total	1	1	8	3	13

Análisis: Los programas de auditoría brindan procedimientos para ejecutar un examen a una área determinada, dado que estos contienen los procedimientos a seguir de forma ordenada y de fácil entendimiento para la ejecución de una evaluación; además incorporan pruebas sustantivas y de cumplimiento, que permiten evaluar la gestión de la administración y ayudar el logro de los objetivos a la unidad de recuperación de mora, por lo antes mencionado existe la necesidad de desarrollar programas que evalúen la eficiencia, eficacia y economía para contribuir a las unidades de auditoría interna de sector gubernamental en la realización de su trabajo.

Tabla 5. Cruce de variables “Utilización de programas de auditoría y su importancia”.

¿Tiene la unidad de auditoría interna programas específicos para examinar la unidad de recuperación de mora?	¿Los programas específicos que utiliza para la evaluación de la unidad de recuperación de mora son efectivos, eficientes y económicos?			Total
	Si	No	No aplica	
Si	1	1	0	2
No	0	0	11	11
Total	1	1	11	13

Análisis: La auditoría interna es la encargada de agregar valor en la actividad que realiza la administración de cada institución y para el desarrollo del trabajo deben utilizar programas los cuales les sirva de guía, optimizando el tiempo y asignación de recursos, por lo que se considera importante brindar este tipo de herramienta, que contribuya a la eficiencia, eficacia y economía de las actividades y al logro de los objetivos.

Tabla 6. Cruce de variables “Contribución y beneficios de los programas de auditoría”.

¿Considera que contar con programas de auditoría enfocados a examinar las operaciones de la unidad de recuperación de mora, puede contribuir al logro de los objetivos municipales?	¿Qué beneficios obtendría al poseer programas de auditoría enfocados a examinar la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora?				
Sí	Detalle de procedimiento a ejecutar	Realizar una adecuada distribución del trabajo	Ayudar y realizar un trabajo de forma eficiente y económica	Evita procedimientos innecesarios	Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal
Respuesta	4	1	8	6	7
Porcentaje	30.77%	7.69%	61.54%	46.15%	53.85%

Análisis: La unidad de recuperación de mora de las alcaldías, es la encargada de realizar la gestión necesaria para que ingresen todos los tributos que no fueron cancelados oportunamente, por lo que es importante garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos que se ejecutan en función de dar cumplimiento al objetivo principal de la unidad antes mencionada; en los cuales la auditoría interna debe intervenir para garantizar el buen desarrollo del trabajo e identificar las posibles deficiencias que afecten la gestión de cobranza. Para contribuir al desarrollo de las actividades que ejecuta el auditor, se comprobó que los programas brindan múltiples beneficios, ya que son una herramienta esencial para la ejecución de una auditoría.

3.7.3. Diagnóstico

Se constató que actualmente la unidad de auditoría interna no ha realizado auditoría de gestión que permita evaluar los parámetros de eficiencia, eficacia y economía con que se están realizando las actividades de la unidad de recuperación de mora, siendo esta unidad la encargada de gestionar el cobro de aquellos contribuyentes que no han cancelado oportunamente los tributos municipales, por lo tanto es necesario realizar examen de esta índole, ya que la municipalidad posee contribuyentes que presentan antigüedad de saldos morosos mayores a cinco años.

Por lo antes expuesto se concluye que las unidades de auditoría interna de las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador no poseen programas específicos para efectuar examen de gestión a la unidad de recuperación de mora.

Además, las unidades de auditoría interna no han incorporado a la fecha exámenes de gestión en el plan anual de trabajo, consecuentemente no han creado las herramientas necesarias e idóneas para realizar dicha auditoría bajo estándares aceptables, tal como lo establece la normativa técnica aplicable a los exámenes de gestión.

Por otra parte, un factor esencial es la falta de capacitación constante al personal, ya que sin una formación adecuada no se puede desarrollar el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo en su máximo potencial.

Sumado a ello, las alcaldías no poseen un manual descriptor de puestos; el cual garantice que el personal que se contrata, es el idóneo y posee el conocimiento necesario para desempeñarse de forma efectiva en las tareas que le son asignadas.

CAPÍTULO IV: PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ENFOCADOS A EVALUAR LA UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA

En este capítulo se desarrollan programas de auditoría los cuales son de utilidad en la ejecución del trabajo del auditor, agregando valor a la administración de cada institución, dado que estos detallan los procedimientos a ejecutar y contribuyen a una adecuada distribución del tiempo y cooperan a realizar un trabajo de forma eficiente y económica; los cuales servirán para examinar a la unidad de recuperación de mora, de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador.

Los programas han sido elaborados con base a investigación realizada en las unidades de análisis, tomando en cuenta el estudio y evaluación del control interno de acuerdo a los componentes de COSO I considerando los aspectos que puedan impactar de forma negativa en el desarrollo de las actividades.

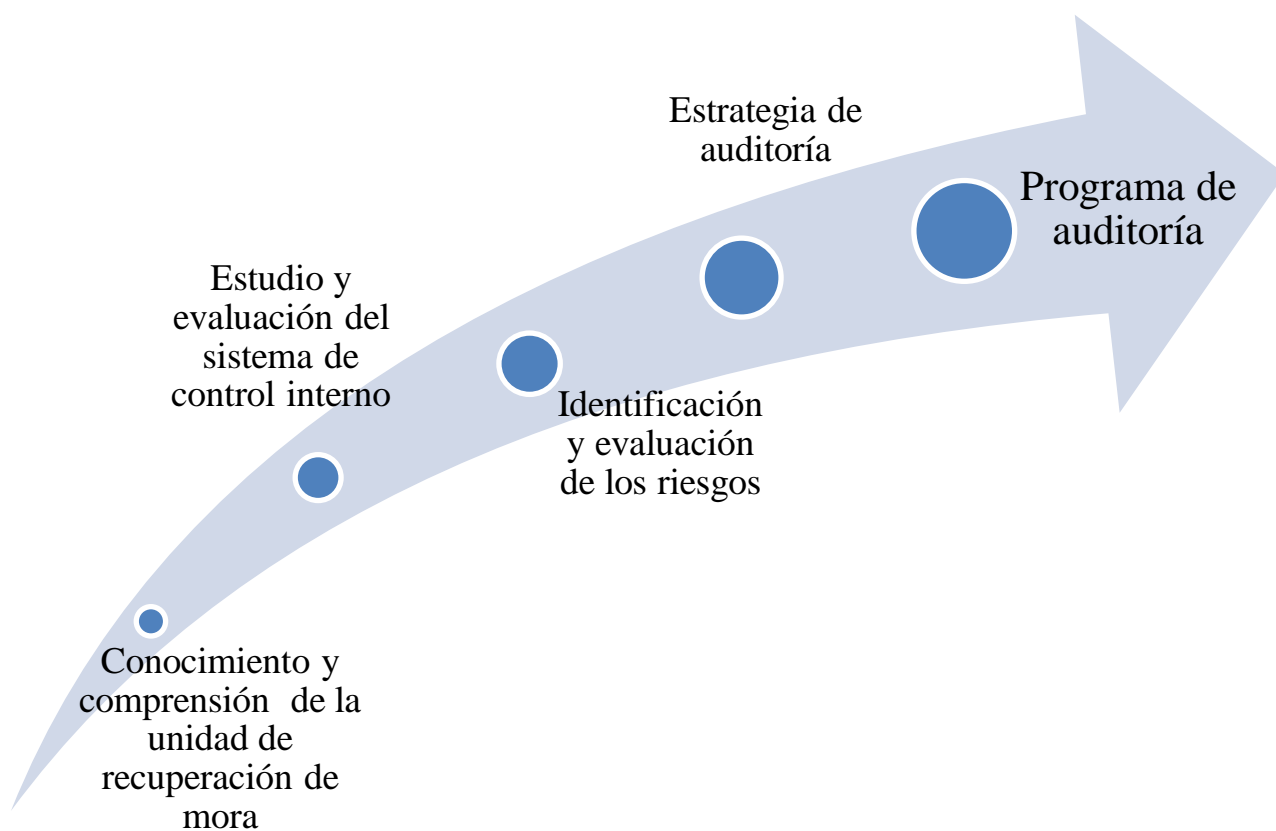
4.1. Planteamiento del caso práctico

La unidad de auditoría interna es la encargada de efectuar exámenes que contribuyan a verificar el funcionamiento del sistema de control interno de cada institución y a la vez brindar recomendaciones que permitan el logro de los objetivos. Por otra parte, la unidad de recuperación de mora contribuye a la captación de ingresos en la municipalidad, ya que es la encargada de efectuar las gestiones de cobro a los contribuyentes que presentan morosidad en el pago de los tributos.

Debido a lo anterior, se investigó sobre el uso de programas de auditoría en la ejecución de un examen de gestión a la unidad de recuperación de mora, con la finalidad de constatar si existe una guía que defina los procedimientos a realizar en determinada evaluación, constatando la falta de estos. Por lo tanto, el desarrollo del trabajo será de beneficio para los auditores internos de las alcaldías y además servirá como material de consulta para los estudiantes y contadores públicos.

4.2. Esquema del plan de solución

Figura 4. Esquema del Plan de solución



4.3. Beneficios y limitantes de la elaboración de programas de auditoría

- Beneficios
 - Establece un detalle de los procedimientos a ejecutar.
 - Realizar una adecuada distribución del trabajo.
 - Ayuda a realizar un trabajo de forma eficiente y económica.

- Evita procedimientos innecesarios.
- Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal.
- Facilita la realización de pruebas en una auditoría a personal nuevo.
- Permite conocer la ubicación de la evidencia que sustenta la evaluación realizada.
- Proporciona una base apropiada de la asignación de tareas para cada integrante del equipo de auditoría.
- Incrementa la optimización de los recursos.
- Permite identificar el personal que ejecutó el procedimiento y el momento en que fue realizado.

4.4. Estructura del caso práctico

En el presente capítulo, se cumplen los propósitos de la investigación y además se proporcionan programas de auditoría como una herramienta que contribuya a la unidad de auditoría interna, profesionales de la contaduría pública y otros usuarios que pretendan examinar la unidad de recuperación de mora de las municipalidades.

Para la elaboración de los programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, es necesario definir los objetivos que se pretenden alcanzar, obtener un conocimiento y comprensión de las actividades que realiza la unidad sujeta de estudio; así mismo, se debe evaluar la estructura del sistema de control interno implementado por la administración e identificar los factores de riesgo que impidan el alcance de los objetivos.

A continuación se desarrolla el caso práctico, el cual contiene los aspectos antes mencionados para evidenciar el proceso que sirve de base en la elaboración de los programas.

4.4.1. Objetivo de la planeación

Adquirir un conocimiento general de la unidad de recuperación de mora, que permita comprender las diferentes actividades que realiza y el control interno implementado por la administración, con la finalidad de identificar las áreas de mayor riesgo para realizar examen de gestión enfocado a evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que son realizadas las actividades de la unidad de recuperación de mora.

4.4.2. Antecedentes del examen

Los registros de la unidad de recuperación de mora de la municipalidad de Antigua Cuscatlán, presentan saldos de contribuyentes con mora mayor a cinco años y además no coinciden con los datos que refleja la información financiera de la alcaldía. Por otra parte, se verificó que la unidad de auditoría interna no ha ejecutado un examen de gestión a la unidad antes mencionada.

4.4.3. Conocimiento y comprensión de la unidad de recuperación de mora

a) Objetivos

✓ General

Recuperar con base a los procedimientos técnicos-administrativos y/o judiciales, la mora tributaria que por diversos motivos no se haya recaudado.

✓ Específicos

1. Actualizar la base de datos de tasa e impuestos del municipio.
2. Deputar el índice de mora del municipio periódicamente.

b) Metas

- Brindar un servicio ágil, cordial, oportuno y responsable con nuestros contribuyentes.
- Actualizar y depurar el 100% en nuestras bases de datos de tasa e intereses.

c) Estrategia

Mejorar la atención al contribuyente, mediante el uso eficiente de los diferentes recursos con los que se cuentan.

d) Controles para contribuyentes morosos:

- Emisión de tarjetas por cada contribuyente.
- Control de descargo para el sistema de administración financiera municipal
- Control descargo en sistema de cobro.
- Control de descargo de pagos a través de recibos de energía.

e) Identificación del Personal Clave.

Como parte del proceso de planificación se encuentra la identificación del personal clave de la unidad a examina, los cuales brindaran la información necesaria que servirá al momento de ejecutar la auditoria, por lo cual se detallan a continuación las funciones principales que éste realiza:

Jefe de la Unidad de Recuperación de Mora

- ✓ Alimentar la base de datos de los contribuyentes que presentan morosidad en sus saldos
- ✓ Dar seguimiento a los trámites sobre juicios vigentes, a través de la coordinación del asesor jurídico.

- ✓ Analizar periódicamente el comportamiento de la deuda tributaria, para fines de control de las cuentas municipales.
- ✓ Programar en base a la clasificación de los deudores el proceso de recuperación de mora.
- ✓ Gestionar la recuperación de los tributos municipales por la vía judicial, cuando se hayan agotado los procedimientos administrativos.
- ✓ Formular y dar seguimiento a los planes operativos anuales (POA) y la asignación presupuestaria de su dependencia.
- ✓ Formulación y evaluación de la matriz de identificación y análisis de riesgos de su dependencia.
- ✓ Actualizar el manual de organización y funciones (MOF), así como el manual de procedimientos y normativa institucional de su dependencia.
- ✓ Autorizar planes de pago de moras suscritos con los usuarios y elaborar informes.
- ✓ Elaborar estadísticas comparativas y acumuladas de porcentajes de mora de cada zona y presentar informes.
- ✓ Elaborar y remitir informe de los saldos moratorios al departamento financiero
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño de funciones cada seis meses, al personal bajo su cargo.
- ✓ Realizar un FODA
- ✓ Registro y control de las cuentas en mora y de porcentajes cobrados.
- ✓ Elabora reporte de planes suscritos con usuarios.
- ✓ Monitoreo de casos que son gestionados a través de vía jurídica.

Auxiliar de Recaudación

- ✓ Verifica la situación del contribuyente
- ✓ Entrega estados de cuentas firmado y sellado
- ✓ Elabora recibo según el saldo a cancelar por contribuyente

- ✓ Remite a los contribuyentes que se encuentran a mora al área indicada
- ✓ Elabora solvencia de pago

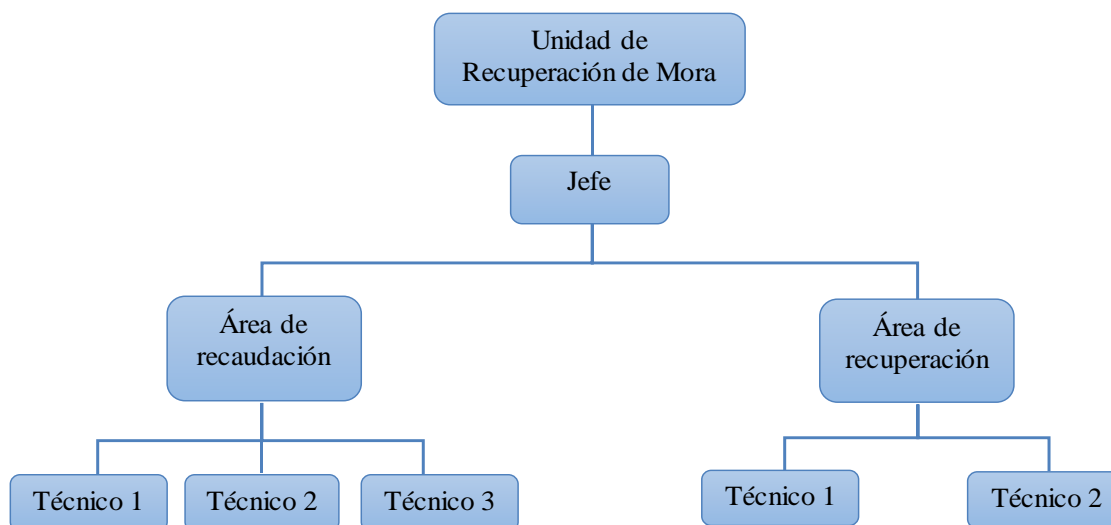
Auxiliar de Recuperación de Mora

- ✓ Recibe la cartera de clientes morosos
- ✓ Informar a los contribuyentes sobre la situación moratoria que se encuentra
- ✓ Realizan la primera convocatoria por escrito para solicitar al contribuyente que se presente a cancelar la deuda.
- ✓ Si el contribuyente se presenta a realiza el pago, se emite recibo de cancelación.
- ✓ Si el contribuyente no tiene la disponibilidad para cancelar la deuda total, se le brinda opción de plan de pagos.
- ✓ Si después de tres notificaciones, el contribuyente no se presenta a cancelar la deuda se traslada el caso al departamento jurídico.

f) Análisis de elementos operativos y estratégicos

Figura 5. Estructura organizativa de la unidad de recuperación de mora

(Manual de organización y funciones de la alcaldía de antiguo cuscatlan, 2013, P. 96).



Misión

Garantizar a la municipalidad la recaudación de los tributos, a través de una gestión de cobro eficiente y de transparente, impulsando a la realización de acciones destinadas a exigir a los contribuyentes morosos el pago de los tributos.

Visión

Ser una unidad efectiva en la recaudación de tributos municipales, minimizando la antigüedad de los saldos en mora con la creación de procesos ágiles y confiables.

Plan estratégico

Al consultar a la unidad en estudio sobre la existencia del plan estratégico, informó que no poseen dicha herramienta, lo cual impide realizar actividades que permitan la recuperación efectiva de los saldos que se encuentran en mora.

Análisis FODA

Se constató que la unidad de recuperación de mora ha efectuado un análisis que permite la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas asociadas a las operaciones que desarrolla, por lo que se presenta a continuación:

- **Tabla 7.** Análisis FODA de la Unidad de Recuperación de Mora.

ANALISIS FODA DE LA UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA	
<p>FORTALEZAS</p> <p>Recurso humano. Responsabilidad y cumplimiento de responsabilidades. Buenas relaciones interpersonales Acceso a internet. Adaptabilidad al cambio Horario trabajo accesible Infraestructura (equipo y mobiliario) en buenas condiciones.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de capacitación Documentación de respaldo insuficiente. Falta de integración de datos en el sistema informático. Falta de proyecciones de cobro. Falta de evaluación de cumplimiento de metas. Indicadores de gestión no establecidos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Integración de la información en un software informático. Mejora en los procedimientos de gestión de cobro. Brindar capacitaciones al personal. Otorgamiento de planes de pago. Disminución de cartera en mora.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Inflación en los precios de la canasta básica. Situación económica del país. Delincuencia. Falta de compromiso por parte de los contribuyentes. Cambio de partido político.</p>

Los elementos operativos y estratégicos detallados anteriormente son parte esencial en el conocimiento de la unidad a examinar, ya que brindan parámetros de evaluación en una auditoría de gestión; además, permiten conocer los aspectos que impactan de forma positiva y negativa en el desempeño de las funciones.

g) Normativa legal y técnica

Para tener una mejor comprensión del funcionamiento de la unidad de recuperación de mora, se detalla a continuación la normativa aplicable a los componentes a examinar:

- ✓ Código Municipal.
- ✓ Ley General Tributaria Municipal.
- ✓ Manual de Organización y Funciones.
- ✓ Manual de Procedimientos Administrativos.
- ✓ Políticas de Control Interno.
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno Específicas.
- ✓ Manual de Administración de Riesgos.
- ✓ Manual de Autocontrol del Sistema del Control Interno.
- ✓ Plan Estratégico de la Municipalidad.

h) Diagnóstico del área, proceso o aspecto a examinar.

La unidad de recuperación de mora de la alcaldía de Antigua Cuscatlán, no ejecuta procedimientos efectivos en el cobro de los saldos morosos, ya que en su mayoría reflejan una antigüedad mayor de 5 años. Además, se comprobó que las cuentas por cobrar a contribuyentes morosos, difieren de los datos reflejados en la información financiera.

4.4.4. Estudio y evaluación del Sistema de Control Interno

Para la evaluación del sistema de control interno de la unidad de recuperación de mora, se elaboró un cuestionario que incluye los componentes descritos en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la municipalidad de Antigua Cuscatlán. Esto con base al Art. 107 de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, el cual se presenta a continuación:

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Alcaldía municipal de _____

Unidad a examinar: Recuperación de mora.

Periodo de auditoría: De enero a diciembre de 20XX

INDICE	FECHA	AUTOR
Elaboró		
Supervisó		

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la estructura del sistema de control interno, implementado por la administración de la municipalidad, específicamente en la unidad de recuperación de mora, con el fin de determinar el nivel de confianza que este presenta.

COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
FACTOR: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
1	¿Tiene conocimiento de la Ley de Ética Gubernamental?	X						X
2	¿La Ley de Ética Gubernamental, ha sido difundida mediante reuniones grupales, talleres, seminarios, a fin de explicar su contenido a todo el personal de la Institución?	X						X
3	¿El mando a definido una guía de conducta para el desempeño del trabajo?	X					X	
4	¿Está por escrito?	X					X	
5	¿Se evalúa la integridad y valores éticos del personal bajo su mando?	X				X		
6	¿Se dan a conocer los resultados de la evaluación al personal evaluado?		X	X				
7	¿Existe registro estadístico del personal que ha cometido falta a las normas de ética?	X			X			
8	¿Posee un registro de denuncias sobre la falta de ética del personal bajo su cargo?	X			X			
9	¿El personal que labora en la unidad de recuperación de mora, ha recibido capacitaciones sobre la integridad y valores éticos?	X						X
10	¿Existe evidencia de las capacitaciones recibidas?	X						X
11	¿Existe una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad, y oportunidad por parte de los servidores de la Institución?	X						X
12	¿Los trabajadores prestan colaboración para cumplir con las exigencias de la Institución?	X				X		
13	¿La Institución realiza inducción a los nuevos servidores públicos en cuestión de ética basándose en los principios doctrinarios de la municipalidad y la Ley de Ética Gubernamental?	X					X	

COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
16	¿Para el año 2015 se realizó una programación de capacitaciones, para el fortalecimiento de la gestión de cobro?		X	X				
17	¿Se llevó a cabo las capacitaciones?		X	X				
18	¿Si hubo, existe evidencia sobre las capacitaciones recibidas?		X	X				
19	¿Se mide el desempeño del personal?	X				X		
20	¿Existe una herramienta de medición definida?	X				X		
21	¿Dicha herramienta proporciona indicadores de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades?		X	X				
22	¿Se tienen objetivos definidos en cada puesto de trabajo?	X					X	
23	¿Se ha dado a conocer los objetivos al personal?	X					X	
24	¿Se tiene evidencia de la pregunta anterior?		X	X				
25	¿Se evalúa el cumplimiento de los mismos?		X	X				
FACTOR: ESTILO DE GESTIÓN								
26	¿Los objetivos de la unidad de recuperación de mora son consistentes con la misión y visión?	X					X	
27	¿La unidad de recuperación de mora, elabora un plan de trabajo?	X						X
28	¿Se han definido indicadores de eficiencia y eficacia para poder realizar el seguimiento al Plan de Trabajo?		X	X				
29	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de la Unidad de Recuperación de Mora?		X	X				
30	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos para el seguimiento del Plan de Trabajo?		X	X				
31	¿La unidad de recuperación de mora, cuenta con un Plan Operativo?	X					X	
32	¿Existe una persona encargada de dar seguimiento al plan operativo?	X					X	
33	¿El plan operativo de la unidad de recuperación de mora, se encuentra alineado al plan estratégico de la municipalidad?	X					X	
34	¿Existen responsables específicos para dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos de la unidad de recuperación de mora?	X					X	
35	¿La unidad de recuperación de mora ha efectuado un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee?		X	X				

COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
36	De acuerdo al análisis efectuado ¿Ha elaborado planes para contrarrestar las debilidades y amenazas identificadas?		X	X				
37	¿Existe parámetros de verificación de aquellos aspectos que necesitan ser fortalecidos?		X	X				
FACTOR: FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
38	¿Considera que la estructura organizacional de unidad de recuperación de mora es adecuada?	X						X
39	¿La estructura orgánica de la unidad de recuperación de mora, se encuentra diseñada en concordancia a las funciones que realiza?	X						X
40	¿Controla directamente las actividades y la información generada por el personal bajo su cargo?	X					X	
41	¿Los controles para el buen funcionamiento de las actividades, se encuentran por escrito?	X				X		
42	¿Estos han sido dados a conocer al personal involucrado?	X				X		
43	¿Existe evidencia por escrito?	X				X		
44	¿Existe un manual de organización y Funciones (MOF) de la unidad de recuperación de mora?	X						X
45	¿Éste manual describe las funciones de todo el personal que integra la Unidad de Recuperación de Mora?	X					X	
46	¿El MOF ha sido dado a conocer a todo el personal que labora en la unidad de recuperación de mora?	X					X	
47	¿Se definen los niveles de jerarquía que existen en la unidad de recuperación de mora, en el manual de organización y funciones?	X					X	
48	¿En la unidad de recuperación de mora, existe un manual de procedimientos administrativos?	X						X
49	¿Dicho manual ha sido difundido en la unidad de recuperación de mora?	X					X	
50	¿Éste describe las operaciones a desarrollar por puesto de trabajo?	X				X		
51	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?		X	X				
52	¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la Institución?	X						X
53	¿Ha sido dado a conocer al personal que labora en la unidad de recuperación de mora?	X						X
54	¿Existe evidencia por escrito?	X				X		
55	¿Existe un manual descriptor de puestos?		X	X				

COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
56	¿El manual incorpora las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo?		X	X				
57	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	X				X		
58	¿La unidad de recuperación de mora, posee un plan de trabajo?	X					X	
59	¿El plan de trabajo ha sido dado a conocer a todo el personal que labora en la unidad de recuperación de mora?		X	X				
60	¿El plan de trabajo describe los y metas propuestas por la unidad de recuperación de mora?		X	X				
61	¿Existe evidencia de la difusión del plan de trabajo?		X	X				
62	¿Da seguimiento a los trámites sobre juicios vigentes, a través de la coordinación del asesor jurídico?	X				X		
63	¿Analiza periódicamente el comportamiento de la deuda tributaria, para fines de control de las cuentas municipales?	X			X			
64	¿Supervisa el proceso de recuperación de mora?	X				X		
65	¿Gestiona la recuperación de los tributos municipales por la vía judicial, cuando se han agotado los procedimientos administrativos?	X					X	
66	¿Formula los planes operativos anuales (POA)?	X					X	
67	¿Da seguimiento a la asignación presupuestaria de su dependencia?	X				X		
68	¿Formula y evalúa la matriz de identificación y análisis de riesgos de la unidad de recuperación de mora?		X	X				
69	¿Se encarga de actualizar el manual de organización y funciones (MOF), así como el manual de procedimientos y normativa institucional de su dependencia?	X				X		
70	¿Se encarga de autorizar los planes de pago de los saldos que presenten morosidad?	X					X	
71	¿Existe evidencia por escrito de la autorización de los planes de pago?	X					X	
72	¿Elabora estadísticas comparativas y acumuladas de porcentajes de mora?		X	X				
73	¿Elabora y remite informe de los saldos moratorios al departamento financiero?		X	X				
74	¿Se entrega reporte mensual?		X	X				
75	¿Realiza evaluaciones de desempeño del personal bajo su cargo?	X					X	
76	¿Emite un reporte semestral?	X					X	

COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
77	¿Existe un manual de evaluación de puestos de trabajo, que permita diagnosticar la eficiencia y eficacia del trabajo que se realiza?		X	X				
78	¿Realiza el análisis FODA de la unidad de recuperación de mora?		X	X				
79	¿Lleva el registro y control de las cuentas en mora y de porcentajes cobrados?	X			X			
80	¿Monitorea los casos que son trasladados al área jurídica?	X			X			

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS								
Nº	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
FACTOR: DEFINICION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES								
1	¿La unidad de recuperación de mora, ha definido objetivos?	X					X	
2	¿Los objetivos se encuentran alineados con los objetivos institucionales?	X					X	
3	¿Se mide el cumplimiento de objetivos de la unidad?		X	X				
4	¿Se ha creado una estrategia para el cumplimiento de los mismos?	X				X		
5	¿La unidad de recuperación de mora, ha establecido metas?	X				X		
6	¿Las metas permiten el alcance de los objetivos de la unidad?	X				X		
7	¿Se mide el cumplimiento de metas de la unidad?		X	X				
8	¿Se ha creado una estrategia para el cumplimiento de la misma?	X				X		
9	¿Existen políticas internas para el desarrollo del trabajo de la unidad de recuperación de mora?	X					X	
10	¿Han sido elaboradas en función del cumplimiento de objetivos y metas?	X					X	
11	¿Se han dado a conocer por escrito al personal?	X				X		
FACTOR: IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS								
12	¿Se ha efectuado un análisis de riesgo por cada objetivo de la unidad?		X	X				
13	¿Se ha elaborado una matriz de los riesgos identificados?		X	X				
14	¿Se ha dejado por escrito?		X	X				

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS								
Nº	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
15	¿Los riesgos han sido analizados en cuanto a su impacto y probabilidad de ocurrencia?		X	X				
16	¿Se ha identificado las debilidades y amenazas que posee la unidad de recuperación de mora?		X	X				
17	¿Se han elaborado planes de acción para contrarrestar las debilidades y amenazas identificadas?		X	X				
18	¿Existe una persona determinada para dar seguimiento a los planes de acción elaborados?		X	X				
19	¿La unidad de recuperación de mora posee proceso para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos?		X	X				
20	¿Durante el año 2015, existen riesgos que hayan sido mitigados?	X				X		
21	¿Existe contribuyentes que no han cancelado sus impuestos, tasas, intereses y multas con saldo de antigüedad mayor a 10 años?	X				X		
22	¿La unidad de recuperación de mora posee un detalle de estos?	X				X		
23	¿Se realizan gestiones de cobro?	X					X	
24	¿Existe un procedimiento definido a seguir para efectuar dicha gestión?	X					X	
25	¿Se ha dado a conocer los procedimientos al personal que realiza la gestión de cobro?	X				X		
26	¿Se posee evidencia de la difusión de estos procedimientos?	X				X		
27	¿Existe un indicador de gestión que mida la efectividad de los procedimientos?		X	X				
28	¿Existen proyecciones de cobro?		X	X				
29	¿Se da a conocer al personal involucrado dichas proyecciones?		X	X				
30	¿Se tiene evidencia de dicha divulgación?		X	X				
31	¿Se efectúa una medición mensual del logro de las proyecciones realizadas?		X	X				
32	¿Las proyecciones se realizan en base a estadísticas?		X	X				
33	¿Se elabora un reporte diario de los cobros realizados en concepto de recuperación de mora?	X			X			
34	¿Se informa mensualmente a la gerencia financiera, sobre la recuperación efectuada?		X	X				
35	¿Se tiene por escrito el informe que brinda a la gerencia?	X			X			
36	¿Existen tarjetas de control de los saldos en mora por cada contribuyente?	X					X	

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS								
Nº	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
37	¿Las tarjetas de control presentan saldos actualizados?	X					X	
38	¿El saldo de las tarjetas es supervisado por el jefe de la unidad de recuperación de mora?	X				X		
39	¿Los datos de las tarjetas se encuentran de forma digital?	X				X		
40	¿Se envían notificaciones a los contribuyentes que caen en mora?	X					X	
41	¿Se tiene constancia del procedimiento anterior?	X					X	
42	¿Existen contribuyentes que han pasado a ser gestionados de forma jurídica?	X				X		
43	¿Se tiene un detalle de estos?	X				X		
44	¿Existen casos que han prescrito?	X					X	
45	¿Se conoce el detalle de la nómina de estos?	X					X	
46	¿Existen planes de pago que faciliten al contribuyente a solventar la mora?	X					X	
47	¿Se lleva un detalle de los contribuyentes que se les ha otorgado plan de pago?	X				X		
48	¿Se tienen parámetros establecidos para otorgar el plan de pago?	X					X	

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1	¿La unidad de recuperación de mora, ha definido políticas en función a los procedimientos que ejecuta?	X					X	
2	¿Las políticas permiten el cumplimiento de la misión y visión de la unidad?		X	X				
3	¿Existen políticas de autorización y aprobación de documentos?	X					X	
4	¿Existen políticas relacionadas al resguardo de los documentos?	X					X	
5	¿Existen políticas sobre la conciliación de los registros?	X					X	
6	¿Las políticas han sido divulgadas a todo el personal de la unidad?	X					X	
7	¿Se tiene evidencia de la divulgación?		X	X				
8	¿Han sido actualizadas las políticas, de acuerdo a las actividades que realiza la unidad de recuperación de mora?		X	X				
9	¿La unidad de recuperación de mora posee un manual que defina el perfil requerido para cada puesto de trabajo?		X	X				

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	X					X	
11	¿Las funciones han sido dadas a conocer al personal involucrado?	X					X	
12	¿En la unidad de recuperación de mora, se ha definido políticas sobre la rotación de personal?		X	X				
13	¿Se evalúa el desempeño del personal que labora en la unidad de recuperación de mora?	X				X		
14	¿Existe un formato para tal fin?	X				X		
15	¿Dicho instrumento de medición permite verificar la eficiencia del trabajo del personal evaluado?		X	X				
16	¿Existen controles relacionados a verificar la asistencia del personal de la unidad?	X					X	
17	¿Existe una persona encargada de monitorear el cumplimiento de la jornada laboral?	X				X		
18	¿Se efectúan llamadas de atención por incumplimiento a la jornada laboral?		X	X				
19	¿Estas son anexadas al expediente individual de cada empleado?		X	X				
20	¿Existe un manual que defina los derechos y obligaciones que tiene el personal que labora en la unidad de recuperación de mora?	X					X	
21	¿Este detalla las sanciones a imponer en caso de incumplir las funciones asignadas?	X					X	
22	¿Se efectúan capacitaciones para dar a conocer el contenido de dicho manual?	X				X		
23	¿Existe evidencia de las capacitaciones realizadas?		X	X				
24	¿Existen normas técnicas específicas de control interno?	X						X
25	¿Estás incorporan componentes de evaluación de riesgos?	X						X
26	¿Se ha dado a conocer al personal que labora en la unidad de recuperación de mora?	X						X
27	¿Existe evidencia de dicho procedimiento?	X					X	
28	¿Existen indicadores de medición que evalúen el cumplimiento de los objetivos?		X	X				
29	¿Estos se encuentran definidos y autorizados por la gerencia financiera?		X	X				
30	¿Existe una evaluación de los indicadores planteados?		X	X				
31	¿Los resultados son informados al personal que labora en la unidad de recuperación de mora?		X	X				

COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN								
N°	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1	¿La unidad de recuperación de mora, ha definido sistemas de comunicación?	X				X		
2	¿Se tiene manual de políticas, donde se establezca los medios de comunicación autorizados para que la información sea proporcionada de forma oportuna?		X	X				
3	¿Se ha dado a conocer al personal los medios de comunicación autorizados?	X					X	
4	¿Los medios, están a disposición del personal?	X					X	
5	¿Se recibe un listado oportunamente, de los contribuyentes que se registran en mora?	X					X	
6	¿Se tiene evidencia del reporte recibido?		X	X				
7	¿La unidad de recuperación de mora cuenta con un sistema computarizado específico para el procesamiento de información?	X					X	
8	¿Considera que el sistema, brinda los parámetros necesarios para tener datos actualizados?		X	X				
9	¿Cuentan con asistencia o soporte técnico inmediato, para solventar situaciones que afecten las operaciones o procesos de la unidad?	X				X		
10	¿Se tiene detalle de las fallas u observaciones que ha presentado el sistema?		X	X				
11	¿Se posee una bitácora de la asistencia técnica recibida?		X	X				
12	¿Se generan reportes sobre la recuperación de los saldos morosos?	X				X		
13	¿Los reportes son entregados al responsable de la unidad contable?	X				X		
14	¿Los reportes se proporcionan mensualmente?		X	X				
15	¿Se tiene evidencia de los reportes entregados?	X				X		
16	¿Se notifica a los contribuyentes de forma oportuna, los saldos en mora?	X					X	
17	¿La notificación se realiza de forma escrita?	X					X	
18	¿Se realiza un reporte de las notificaciones enviadas a cada contribuyente?		X	X				
19	¿Se cuenta con un detalle de los contribuyentes morosos que son trasladados al área jurídica?	X				X		

COMPONENTE: MONITOREO								
N°	CONTROLES	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN				
		SI	NO	1	2	3	4	5
1	¿Se verifica el cumplimiento de la normativa interna aplicable a las operaciones que realiza la unidad de recuperación de mora?	X				X		
2	¿Se ha definido un responsable que se encargue de verificar dicho cumplimiento?	X				X		
3	¿Se elabora un reporte de la evaluación del cumplimiento?	X					X	
4	¿El jefe de la unidad de recuperación de mora efectúa supervisión sobre las actividades que realiza el personal bajo su cargo?	X				X		
5	¿Se realizan evaluaciones sobre el buen funcionamiento del control interno implementado en la unidad de recuperación de mora?	X					X	
6	¿Estas son realizadas por lo menos una vez al año?	X					X	
7	¿Se ha implementado mejoras al sistema de control interno, con base a las evaluaciones realizadas?	X			X			
8	¿Se informa los resultados obtenidos de la evaluación realizada, a la gerencia financiera de la municipalidad?	X				X		
9	¿El jefe de la unidad de recuperación de mora supervisa el cumplimiento de la jornada laboral del personal a su cargo?	X					X	
10	¿Existe una persona encargada de monitorear las llegadas tardes del personal de la unidad?	X					X	
11	¿Se verifica que la falta a la jornada laboral del personal, esté debidamente soportado con un permiso del jefe de la unidad de recuperación de mora?		X	X				

Tabla 8. Calificación a utilizar en la evaluación del sistema de control interno

Calificación	Ponderación de la respuesta obtenida
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

De acuerdo a la evidencia mostrada por los funcionarios y empleados entrevistados, se asigna una calificación a cada respuesta obtenida, la cual se encuentra en el rango de 1 a 5, considerando que entre mayor sea la calificación, más fuerte y efectivo es el sistema de control interno de la unidad de recuperación de mora.

A continuación se presenta el resumen de las ponderaciones obtenidas, en la evaluación del sistema de control interno de la unidad de recuperación de mora:

Tabla 9. Resultados de la evaluación del sistema de control interno con base a calificación obtenida.

Componente	Sumatoria de respuestas obtenidas					Total
	1	2	3	4	5	
Ambiente de Control	27	5	14	22	12	80
Valoración de Riesgos	17	2	15	14	0	48
Actividades de Control	13	0	4	11	3	31
Información y Comunicación	7	0	6	6	0	19
Monitoreo	1	1	4	5	0	11
Total	65	8	43	58	15	189

Con el resultado anterior, el auditor multiplicara el número de respuestas por cada ponderación correspondiente.

Tabla 10. Respuestas ponderadas de la evaluación del sistema de control interno.

Componente	Sumatoria de respuestas obtenidas					Total
	1	2	3	4	5	
Ambiente de Control	27	10	42	88	60	227
Valoración de Riesgos	17	4	45	56	0	122
Actividades de Control	13	0	12	44	15	84
Información y Comunicación	7	0	18	24	0	49
Monitoreo	1	2	12	20	0	35
Total	65	16	129	232	75	517

$$\text{Calificación} = \frac{\text{Total de ponderación a los componentes del Sistema}}{\text{Numero de preguntas}}$$

$$\text{Calificación} = \frac{517}{189}$$

$$\text{Calificación del Sistema de Control Interno} = 2.73$$

Con el resultado obtenido en la calificación del sistema de control interno de la unidad de recuperación de mora de la alcaldía de Antiguo Cuscatlán, se procede a evaluar la fortaleza del mismo; tomando en cuenta los parámetros siguientes:

Tabla 11. Parámetros de evaluación para la calificación del sistema de control interno

Rango	Calificación	Evaluación del sistema de control interno
1.0 a 1.9	Bajo	Débil
2.0 a 3.9	Moderado	Medio
4.0 a 5.0	Alto	Fuerte

De acuerdo a los parámetros establecidos en la tabla anterior, el resultado de 2.73 corresponde a una calificación moderada, que representa que la evaluación del Sistema de Control Interno es Medio. Por lo que se considera que existen áreas donde los controles implementados por la administración de la unidad de recuperación de mora, que deben ser fortalecidos.

4.4.5. Identificación de Riesgos

En la evaluación del sistema de control interno realizada a la unidad de recuperación de mora, se pudo determinar factores de riesgo que pueden obstruir el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma, las cuales son presentadas en la siguiente matriz de riesgo.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

MATRIZ DE RIESGO

Alcaldía municipal de _____

Unidad a examinar: Recuperación de mora.

Periodo de auditoría: De enero a diciembre de 20XX

INDICE	FECHA	AUTOR
Elaboró		
Supervisó		

Objetivo: Asignar una ponderación a los elementos identificados como factores de riesgos, determinando la probabilidad de ocurrencia e impacto que éstos ocasionarían en el cumplimiento de objetivos, los cuales han sido definidos en la fase de la evaluación del sistema de control interno.

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PO	I	ER	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.
						A, M, B.	
I - AMBIENTE DE CONTROL							
1	La unidad de recuperación de mora no posee un manual de descripción de puestos, el cual defina los perfiles que debe cumplir cada empleado.	Por falta del manual, no existe garantía que el personal que labora en la unidad de recuperación, sea el idóneo.	3	3	9	A	Solicite al departamento de RRHH, listado del personal que labora en la unidad de recuperación de mora, según acuerdo de reorganización del año 2016 y el expediente de ellos, para elaborar cedula de atributos en la cual se verifique si el personal cumple los requisitos mínimos para desempeñar las labores de cobro, las cuales se detallan a continuación: - Estudiante Universitario. - Experiencia en gestiones cobro comprobable. - Capacitaciones recibidas sobre gestiones de cobro. (Ver anexo "C")
2	La unidad de recuperación no ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento del plan anual de trabajo.	Por falta de indicadores de gestión, la unidad de recuperación de mora no puede evaluar de manera oportuna la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades que realiza.	2	3	6	M	Solicite al jefe de unidad de recuperación de mora, los indicadores de gestión a fin de verificar la inexistencia de estos y elabore cedula narrativa la cual evidencie el procedimiento realizado.

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PO	I	ER	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.
3	La jefatura no ha establecido mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos que se realizan.	Al no contar con mecanismo de actualización de procedimientos, se pueden estar ejecutando las gestiones de cobro de forma inadecuada.	2	3	6	M	Solicitar al jefe de la unidad de recuperación de mora, el manual de procedimientos administrativos y verifique la fecha en que fue actualizado.
4	El plan anual de trabajo no ha sido dado a conocer al personal que labora en la unidad de recuperación de mora.	Que el personal desconozca lo establecido en el plan de trabajo, podría ocasionar el incumplimiento al mismo.	2	3	6	M	Solicite al jefe de unidad de recuperación de mora, el documento en el cual se haya difundido al personal, el plan anual de trabajo. De no existir dicho soporte, elabore cedula narrativa.
5	El personal de la unidad de recuperación de mora no dispone continuamente de capacitaciones y adiestramiento que contribuyan al desempeño de sus funciones.	Por no disponer continuamente de capacitaciones y adiestramiento que contribuyan al desempeño de sus funciones; existe el riesgo que el personal no logre un desempeño eficaz y eficiente que los puestos de trabajo exigen.	3	3	9	A	Solicite al departamento de RRHH expedientes del personal activo en la unidad de recuperación de mora, en función de verificar los documentos que respalden las capacitaciones recibidas durante el periodo a examinar.
6	La administración de la unidad de recuperación de mora no ha elaborado un análisis de FODA.	La falta de un análisis que permita identificar las debilidades y amenazas, no permite ejecutar acciones preventivas de forma oportuna para contrarrestarlas.	2	3	6	M	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, análisis FODA; a fin de verificar aquellos aspectos que puedan incidir de forma positiva y negativa. De no existir, elabore cedula narrativa, que permita evidenciar el procedimiento realizado.

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PO	I	ER	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.
II- EVALUACIÓN DE RIESGOS							
7	La unidad de recuperación de mora, no cuenta con indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento de las actividades.	Por la falta de indicadores de gestión apropiados, no se establezcan inconsistencias en las operaciones de las áreas de trabajo y no se tomen las medidas correctivas.	2	3	6	M	Solicite los indicadores de gestión al jefe de la unidad de recuperación de mora, indague si estos se analizan y sirven de herramienta para tomar medidas correctivas. De no poseerlos, elabore una cedula narrativa en función de respaldar el proceso realizado.
8	La unidad de recuperación de mora, no elabora proyecciones y metas de cobro.	La falta de proyecciones de cobro, impide establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de las mismas, además no se puede verificar la eficiencia, eficacia y economía de las gestiones realizadas.	3	3	9	A	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, detalle de las proyecciones de cobros elaboradas, saldos recuperados durante el periodo sujeto a examinar y elabore una cedula analítica en la cual muestre la comparación de dichos saldos, así también concluya sobre el cumplimiento de las gestiones de cobro proyectadas.
9	La unidad de recuperación de mora no ha elaborado una matriz que identifique los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.	La falta de una matriz de riesgos impide conocer los problemas y amenazas que afecten el rendimiento de las actividades que la unidad realiza y consecuentemente no permite el logro de los objetivos.	2	3	6	M	Solicite al jefe de la unidad de recuperación, matriz de riesgo elaborada, para identificar aquellos aspectos negativos que impidan el logro de los objetivos y verifique las acciones tomadas para contrarrestar los riesgos identificados. De no contar con dicha matriz, elabore cedula narrativa en la cual deje constancia de dicho procedimiento.

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PO	I	ER	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.
III- ACTIVIDADES DE CONTROL							
10	El instrumento que mide el desempeño del personal, no incorpora aspectos que evalúen la eficiencia, eficacia y economía en las tareas realizadas.	El no evaluar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades realizadas, impide tomar acciones oportunas que permitan el buen desarrollo de las mismas.	3	2	6	M	Solicite al jefe de la unidad de recuperación mora, instrumento de medición que utiliza para la evaluar el desempeño del personal bajo su cargo y verifique si este incorpora los elementos de eficiencia, eficacia y economía.
11	La unida de recuperación de mora no tiene indicares de medición que evalúen el cumplimiento de objetivos.	La falta de evaluación de objetivos, impide conocer los aspectos que puedan afectar el cumplimiento de los mismos, para toma de decisiones.	3	2	6	M	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, evaluación realizada sobre el cumplimiento de objetivos. De no existir elabore cedula narrativa en la cual describa la respuesta obtenida por parte de la jefatura.
IV- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
12	El sistema informático que utiliza la unidad de recuperación de mora no contiene la información completa sobre el saldo de los deudores.	La falta de integración de la información relacionada a los contribuyentes en mora, impide contar con información actualizada, oportuna y veraz.	3	3	9	A	Solicite al departamento financiero y al jefe de la unidad de recuperación de mora, el detalle de los deudores monetarios el cual contenga el saldo en mora de cada contribuyente y realice una comparación entre estos; con la finalidad de verificar la conciliación de los registros de las dos fuentes de información, elaborando cedula analítica. (Ver anexo "D")
13	No se cuenta con una bitácora que detallen las notificaciones que han sido enviadas a los contribuyentes que se encuentran en mora.	La falta del control de notificaciones no permite evidenciar la gestión realizada por el personal encargado.	2	1	2	B	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, detalle de notificaciones enviadas a contribuyentes que presentan saldos en mora en el pago de los impuestos y elabore un plan de muestreo a fin de constatar la existencia de dicho documento. Evidenciándolo por medio de una cedula de detalle. (Ver anexo "E")

No.	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PO	I	ER	NIVEL DE RIESGO	ACTIVIDAD O PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.
V- MONITOREO							
14	No se verifica el cumplimiento de los permisos otorgados al personal que labora en la unidad de recuperación de mora. En relación a ausentarse de la jornada laboral.	Al no verificar el cumplimiento de los permisos otorgados, se desconoce si el personal se ausenta a su jornada laboral por un lapso de tiempo mayor al autorizado.	3	2	6	M	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora los permisos otorgados al personal bajo su cargo y efectúe requerimiento al departamento de RRHH sobre la marcación biométrica del personal de la unidad antes mencionada, además establezca una muestra y elabore cedula analítica en la cual compruebe que la ausencia del personal esté debidamente soportado.

4.4.6. Seguimiento a recomendaciones de auditorías anteriores

Afín de dar cumplimiento al Art. 118 y 119 de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, se solicitó a la administración de la unidad de recuperación de mora, los informes de auditorías realizados en periodos anteriores y se pudo constatar que únicamente se ha efectuado exámenes especiales, por lo cual no se puede dar seguimiento a las recomendaciones efectuadas ya que el enfoque es distinto al de una auditoría de gestión.

4.4.7. Determinación de la estrategia del examen

a) Objetivos del examen

Objetivo General

Realizar una evaluación objetiva del proceso de gestión que realiza la Unidad de Recuperación de Mora de la alcaldía de Antiguo Cuscatlán, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y

economía con que fueron manejados los recursos físicos, financieros, técnicos y humanos; evaluando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la misma.

Objetivos Específicos

- ✓ Constatar si la unidad de recuperación de mora, tiene eficiencia en la utilización de los recursos durante el desarrollo de sus actividades y eficacia en términos de logro de los objetivos y metas.
- ✓ Determinar si en la ejecución de sus actividades, se da cumplimiento a leyes, códigos, manuales y políticas aplicables.
- ✓ Verificar que las gestiones de cobro realizadas por la unidad de recuperación de mora, fueron eficientes en la recuperación de los saldos morosos que presentan mayor antigüedad.
- ✓ Emitir un informe de auditoría de gestión que exprese los resultados obtenidos sobre la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora, así como del control interno y el cumplimiento de aspectos legales que se relacionan con ella, tales como leyes, códigos, manuales y políticas entre otros.

b) Alcance del examen

Evaluar la gestión administrativa y operativa, desarrollada por la unidad de recuperación de mora, durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015; verificando el cumplimiento de objetivos, según los planes establecidos por la misma; examinado el cumplimiento de la normativa aplicable en el proceso normal de las actividades, comprobando la razonabilidad de la información que genera.

c) **Riesgo de auditoría**

Para determinar el riesgo de auditoría, es necesario considerar el riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección; cabe mencionar que los dos primeros corresponden a la entidad y el último al auditor. Por lo general éste se ubica en el rango del 5 % al 10%, lo que implica un nivel de confianza del 95% al 90 % respectivamente.

Riesgo de inherente: Este riesgo se encuentra asociado a cada actividad que desarrolla la unidad de recuperación de mora y es independiente de los sistemas de control. Por lo que de acuerdo a la naturaleza de las actividades que son realizadas en la unidad en mención, se tiene el 50 % de confianza de que los errores sean detectados sin tomar en cuenta la evaluación del sistema de control interno. Por lo tanto, el porcentaje restante (50%) representan el riesgo inherente.

Riesgo de control: Es el riesgo de que cuando ocurran errores, estos no sean detectados ni corregidos por el Sistema de Control Interno implantado por la administración de la unidad de recuperación de mora. Por lo que para su determinación se utiliza la siguiente tabla:

Tabla 12. Clasificación del Riesgo de Control

(Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, P. 79, Edición 2016)

Evaluación del Control Interno	Riesgo de Control
Fuerte	Bajo
Medio	Moderado
Débil	Alto

La evaluación realizada al Sistema de Control Interno de la unidad de recuperación de mora de la alcaldía de Antigua Cuscatlán, dio un resultado de 2.73 y esta se encuentra bajo el parámetro de funcionamiento MEDIO. Por lo tanto la clasificación del riesgo de control es moderado.

Tabla 13. Parámetros de evaluación del riesgo inherente y de control.

(Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, P. 80, Edición 2016)

RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
INHERENTE	0.60	0.50	0.40
CONTROL	0.80	0.50	0.20

La confianza de que el sistema de control interno detecte irregularidades o fallas en los procesos es del 50 %, lo que implica que el 50 % restante de los errores no serán detectados. Asimismo, es de mencionar que debido a que el riesgo de control es clasificado bajo la escala MODERADO, los procedimientos a incluir en el programa de auditoría serán de doble propósito (cumplimiento y sustantivos).

Riesgo de Detección: Este corresponde al auditor y se presenta bajo la siguiente fórmula.

$$\text{Riesgo de detección} = \frac{\text{Riesgo de Auditoría}}{\text{Riesgo Inherente multiplicado por Riesgo de Control}}$$

$$RD = \frac{RA}{RI * RC}$$

El riesgo de auditoría es representado por el 5 %, ya que se posee un nivel de confianza del 95 %.

$$RD = \frac{0.05}{0.50 * 0.50}$$

$$RD = 0.20$$

El riesgo de detección es del 20 % (Bajo), es decir que el nivel de confianza en las pruebas sustantivas es del 80 %. Por lo tanto, existe un 20% de riesgo de que las pruebas diseñadas en el programa de auditoría, no detecten las fallas o errores no descubiertos por el sistema de control interno implementado por la administración de la unidad de recuperación de mora.

A continuación se presenta la relación entre el riesgo de control, riesgo de detección, porcentaje de muestra a examinar y tipo de procedimiento a ejecutar.

Tabla 14. Relación entre los riesgos de control y de detección.

(Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, P. 83, Edición 2016)

Riesgo de Control	Riesgo de Detección	Porcentaje de Muestra	Tipo de Procedimientos
Moderado	Moderado	Medio	Doble Propósito (Pruebas de cumplimiento y sustantivas)

d) Identificación, formulación y evaluación de Indicadores de gestión.

Con la finalidad de verificar la existencia de un sistema de gestión basado en Indicadores, como mecanismo de control para medir el avance y cumplimiento de objetivos y metas institucionales, se solicitó a la administración de la unidad de recuperación de mora de la alcaldía de Antigua Cuscatlán, detalle de los indicadores elaborados para medir la eficiencia, eficacia y economía con que son elaboradas las tareas y actividades; obteniendo como resultado la falta de los mismos. Por otra parte, para dar cumplimiento a lo requerido en el Art. 140 de las NAIG, se detallan a continuación indicadores elaborados para medir los factores de gestión antes mencionados:

Indicadores de medición de eficiencia

FORMULACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Gestión de cobro a través de notificaciones			
DUEÑO DEL PROCESO	Personal técnico			
OBJETIVO	Evaluar la gestión de cobro, realizada a través de notificaciones enviadas a los contribuyentes en mora.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
	X			
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Total de notificaciones de cobro enviadas a los contribuyentes		
	Denominador	Total de contribuyentes en mora		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
		X		
NIVEL DE DESEMPEÑO		Parámetros de medición	Evaluación	
	Óptimo	Mayor a 95 %		
	Aceptable	85 % a 94 %		
	No aceptable	Menor de 85 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

ELABORADO POR :		Firma	Fecha	
AUTORIZADO POR:				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo invertido en la recuperación de los saldos morosos.			
DUEÑO DEL PROCESO	Personal técnico			
OBJETIVO	Determinar el tiempo invertido en la recuperación de los saldos morosos.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
	X			
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Tiempo invertido en la recuperación de los saldos morosos.		
	Denominador	Tiempo estimado para recuperar los saldos en mora.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
			X	
		Parámetros de medición	Evaluación	
NIVEL DE DESEMPEÑO	Óptimo	Igual a 100 %		
	Aceptable	>100 y < 110 %		
	No aceptable	Mayor de 110 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje del presupuesto ejecutado			
DUEÑO DEL PROCESO	Jefe y personal técnico			
OBJETIVO	Establecer el porcentaje ejecutado del gasto planificado.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
	X			
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Presupuesto de gastos ejecutado		
	Denominador	Presupuesto de gastos planificado		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
			X	
		Parámetros de medición	Evaluación	
NIVEL DE DESEMPEÑO	Óptimo	100%		
	Aceptable	85 % a 99 %		
	No aceptable	Menor de 85 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

Indicadores de medición de eficacia

FORMULACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Tasas en mora recuperados			
DUEÑO DEL PROCESO	Personal técnico			
OBJETIVO	Comprobar el cumplimiento de la proyección de tasas en mora a recuperar.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
		X		
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Total recuperado de tasas en mora		
	Denominador	Total planificado a recuperar de tasas en mora		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
		X		
		Parámetros de medición	Evaluación	
NIVEL DE DESEMPEÑO	Óptimo	95 % al 100 %		
	Aceptable	75 % al 95 %		
	No aceptable	Menor a 75 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Impuestos en mora recuperados			
DUEÑO DEL PROCESO	Personal técnico			
OBJETIVO	Constar el cumplimiento de la proyección de impuestos en mora a recuperar.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
		X		
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Total recuperado de impuestos en mora		
	Denominador	Total planificado a recuperar de impuestos en mora		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
		X		
		Parámetros de medición	Evaluación	
NIVEL DE DESEMPEÑO	Óptimo	95 % al 100 %		
	Aceptable	75 % al 95 %		
	No aceptable	Menor a 75 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Depuración de saldos deudores en la base de datos			
DUEÑO DEL PROCESO	Jefe de la unidad de recuperación de mora			
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de depuración de la base de datos de tasas e impuestos en mora			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia		
		X		
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Porcentaje de depuración de la base de datos de tasas e impuestos en mora		
	Denominador	Porcentaje de depuración de la base de datos de tasas e impuestos en mora planificada		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
			X	
NIVEL DE DESEMPEÑO		Parámetros de medición	Evaluación	
	Óptimo	Mayor a 95 %		
	Aceptable	75 % a 94 %		
	No aceptable	Menor de 75 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

ELABORADO POR :		Firma	Fecha	
AUTORIZADO POR :				

Indicadores de medición de Economía

FORMULACIÓN DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL INDICADOR	Costo beneficio de la unidad de recuperación de mora			
DUEÑO DEL PROCESO	Jefe de la unidad de recuperación de mora			
OBJETIVO	Determinar si el funcionamiento de la unidad de recuperación de mora excede el valor de los saldos morosos recuperados durante un periodo de tiempo.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia	Economía	
			X	
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Gasto ejecutado por la unidad de recuperación de mora presupuestariamente durante el año 200X		
	Denominador	Cuantía monetaria de los saldos recuperados durante el año 200x		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
				X
NIVEL DE DESEMPEÑO		Parámetros de medición	Evaluación	
	Óptimo	Menor del 40 %		
	Aceptable	40 % a 60 %		
	No aceptable	Mayor del 60 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Gestión de cobro a través de recurso propio			
DUEÑO DEL PROCESO	Jefe de la unidad de recuperación de mora			
OBJETIVO	Determinar si resulta económico efectuar las gestiones de cobro con personal interno de la alcaldía			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia	Economía	
			X	
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Gasto ejecutado por la unidad de recuperación de mora presupuestariamente durante el año 200X		
	Denominador	Cuantía monetaria si contratara un ente externo para gestionar los saldos en mora.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
				X
NIVEL DE DESEMPEÑO		Parámetros de medición	Evaluación	
	Óptimo	Menor del 50 %		
	Aceptable	50 % a 70 %		
	No aceptable	Mayor del 70 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

		Firma	Fecha	
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

FORMULACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR	Depuración la base de datos de los contribuyentes en mora a través de recurso propio			
DUEÑO DEL PROCESO	Jefe de la unidad de recuperación de mora			
OBJETIVO	Determinar si la actividad de depurar la base de datos de los contribuyentes morosos con recurso propio, es un gasto menor que contratar un tercero para dicha actividad.			
MEDICIÓN DEL INDICADOR	Eficiencia	Eficacia	Economía	
			X	
FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR	Numerador	Gasto presupuestado para la depuración de la base de datos de los contribuyentes en mora.		
	Denominador	Cuantía monetaria a cancelar por contratar un ente externo para depurar la base de datos de los contribuyentes en mora.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Unidad de Recuperación de Mora			
PERIODICIDAD	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
				X
NIVEL DE DESEMPEÑO		Parámetros de medición	Evaluación	
	Óptimo	Menor del 50 %		
	Aceptable	50 % a 70 %		
	No aceptable	Mayor del 70 %		
DIAGNÓSTICO: _____				

Firma Fecha				
ELABORADO POR :				
AUTORIZADO POR :				

e) Identificación de áreas o actividades a examinar

Según los resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno y las entrevistas realizadas al personal que labora en la unidad de recuperación de mora, se han determinado las siguientes áreas, procesos y/o aspecto a examinar:

- ✓ Cumplimiento de objetivos.
- ✓ Gestión de cobro.
- ✓ Procesamiento de datos para actualización de saldos.
- ✓ Proyecciones de cobro realizadas.
- ✓ Otorgamiento de plan de pagos.
- ✓ Cumplimiento de normativa legal y técnica aplicable.
- ✓ Cobro vía judicial.

f) Enfoque de auditoria

Para efectos del examen especial de aspectos operacionales o de gestión a realizar en la unidad de recuperación de mora de la alcaldía de antiguo Cuscatlán, correspondiente al periodo de enero a diciembre de 2015, se ha considerado evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la realización de las actividades y cumplimiento de objetivos y metas. Para ello el programa de auditoria a diseñar, tomando en cuenta el riesgo de control existente en los sistemas de control interno implementado en la unidad antes mencionada, incluirá pruebas de doble propósito.

g) Enfoque de muestreo

Este enfoque está dirigido a comprobar las gestiones de cobro realizadas por la unidad de recuperación de mora de la alcaldía de Antiguo Cuscatlán, sobre los contribuyentes deudores que posee la comuna y la documentación que ampara los saldos recuperados durante el periodo a examinar. Para ello se utilizará el

método de muestreo estadístico, el cual requiere la utilización de técnicas que permitan la formulación de conclusiones soportadas en niveles de confianza aritmética sobre una población de datos.

A continuación se presenta la formula a emplear en la determinación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dado que:

n= Tamaño de la muestra

z= Valor critico correspondiente a un determinado grado de confianza

e= Desviación típica o estándar de la población (esto equivale a decir PxQ)

Donde P es el porcentaje de éxito y Q es el porcentaje de fracaso de la muestra.

E= Error muestral máximo permisible

N= Tamaño de la Población

Habiendo determinado el tamaño de la muestra, es necesario conocer que elementos serán seleccionados de la población, y para ello se hará uso de la técnica del muestreo aleatorio sistemático, el cual consiste en que la selección de los ítems de la muestra posee la misma probabilidad de ser seleccionado. Por lo que primeramente determinamos el valor de “k” el cual es el resultado de dividir la población entre el tamaño de la muestra. Posteriormente, definiendo mi número k; determinaremos el punto de partida, la cual será por medio de la tabla de números aleatorios, especificando que nuestro punto de partida estará ubicado en la fila 15 y columna 10, si el numero encontrado es mayor que k, entonces nos desplazaremos hacia arriba hasta terminar la columna y encontrar un número menor que el valor de K.

Los restantes elementos de la muestra, se obtienen adicionando al punto de partida el valor del K.

4.4.8. Administración del trabajo

A efecto de realizar auditoría especial de aspectos operacionales o de gestión a la unidad de recuperación de mora, se selecciona el recurso humano idóneo con la finalidad de lograr los objetivos planteados, de igual forma se realiza un cronograma de actividades que permita detallar los tiempos a utilizar en el desarrollo de las actividades en las etapas de planeación, ejecución y elaboración de informes de auditoría.

a) Personal asignado para la ejecución del examen

El equipo designado para llevar a cabo el examen especial de aspectos operacionales o de gestión a la unidad de recuperación de mora, son profesionales de gran experiencia y excelente formación académica, por lo cual se asegura un trabajo de calidad, integridad y responsabilidad de acuerdo a los requerimientos del mismo.

- **Tabla 15.** Detalle de personal asignado para auditoría

Los integrantes del equipo se nombran en el siguiente detalle:

PERSONAL	CARGOS
Lic. Emérita Flor de María Lobo Ayala	Supervisor
Lic. Luis Alfredo Linares Mancía	Auditor
Lic. Sandra Yanira Mejía de Sandoval	Auditor
Lic. Julissa Nohemí Rodríguez Sánchez	Auxiliar

4.4.9. Programas de auditoría

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA PROGRAMA DE AUDITORIA

Alcaldía municipal de _____

Unidad a examinar: Recuperación de mora.

Periodo de auditoría: De enero a diciembre de 20XX

INDICE	FECHA	AUDITOR
Elaboró		
Supervisó		

Objetivos: Evaluar la eficacia de la Unidad de Recuperación de Mora en el cumplimiento de metas.

No.	Procedimiento	FECHA	Ref. P/T	Hecho por
NOTIFICACIONES DE COBRO				
1.-	Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, la siguiente documentación: a.- Detalle de contribuyentes en mora. b.- Detalle de contribuyentes en mora que son gestionados vía jurídica. c.- Hojas de notificación enviada a los contribuyentes morosos. d.- Bitácora de contribuyentes visitados por mes.			
2.-	Con el detalle de los contribuyentes en mora, elabore un plan de muestreo de acuerdo al Art. 163 de las Normas de Auditoría Interna para el Sector Gubernamental y seleccione los elementos a examinar; con la finalidad de ejecutar procedimientos sobre una parte de la población sujeta de estudio.			
3.-	Elabore cedula de detalle (VER ANEXO F), en la cual plasme el nombre del contribuyente, valor en mora, ejercicio al que corresponde la deuda y número de notificaciones de cobro enviadas a dicho contribuyente. Esto con la finalidad de evidenciar las gestiones realizadas por la unidad de recuperación de mora.			
4.-	Si existen contribuyentes a los cuales se les ha enviado más de tres notificaciones de cobro, constate que dicho saldo está siendo gestionado vía jurídica. (VER ANEXO D)			
5.-	Coteje la fecha que posee la notificación de cobro enviada al contribuyente en mora, con los registros que posee la bitácora de visitas realizadas a los contribuyentes por mes, a fin de comprobar que la información fue entregada al contribuyente.			

6.-	Verifique si la hoja de notificación de cobro posee un apartado para que el contribuyente plasme el día y la hora en que recibió dicha información.			
7.-	<p>Con el objeto de conocer la eficacia en las gestiones de cobro realizadas a través de notificaciones a los contribuyentes, elabore cedula narrativa en la cual efectúe un análisis de la actividad antes mencionada; para ello utilice del siguiente indicador:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Total de notificaciones de cobro enviadas a los contribuyentes en mora.}}{\text{Total de contribuyentes en mora}}$			
RECUPERACIÓN DE SALDOS MOROSOS.				
8.-	<p>Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, la siguiente documentación:</p> <p>a.- Plan anual de trabajo.</p> <p>b.- Proyecciones de cobro realizadas para el ejercicio 2015.</p> <p>c.- Detalle de saldos recuperados durante el ejercicio 2015, de forma mensual.</p>			
9.-	Elabore cedula analítica (VER ANEXO G) en la cual compare el monto proyectado a recuperar de los saldos en mora para el ejercicio 2015 y el valor recuperado durante dicho periodo, determinando si existe diferencia entre lo planificado y lo ejecutado; además, indague ante la administración los motivos que originaron el incumplimiento de las mismas para identificar oportunidades de mejora para una administración eficiente.			
10.-	Con el detalle de los saldos recuperados durante el ejercicio 2015, establezca una muestra a través de un plan de muestreo; con la finalidad de solicitar a colecturía los respectivos recibos de ingreso a fin de comprobar la integridad de la información.			
11.-	Solicite a la unidad financiera de la comuna, monto recuperado durante el ejercicio 2015, bajo el concepto de saldos en mora y coteje dicha información con los registros que posee la unidad de recuperación de mora (VER ANEXO G); para determinar la conciliación o discrepancia de registros entre estas fuentes de información. De existir diferencias, elabore un detalle de estas e informe a la administración sobre la deficiencia encontrada.			

12.-	<p>Determine a través del siguiente indicador, si la unidad de recuperación de mora fue eficaz en cuanto a la recuperación de tributos en mora.</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Monto total de tributos recuperados en mora}}{\text{Monto total de tributos en mora planificados a recuperar.}}$			
DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS				
13.-	<p>Efectúe análisis del cumplimiento de la meta relacionada a actualizar y depurar el 100 % de la base de datos de tasas e intereses, ejecutando el siguiente indicador:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Porcentaje de depuración de base de datos realizada durante el ejercicio 2015.}}{\text{Porcentaje de depuración de base de datos planificada para el año 2015.}}$			
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA				
14.-	<p>Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, detalle del presupuesto asignado por rubro y específico presupuestario, Así como la ejecución del mismo. Determinando con ello el porcentaje de eficacia que se le atribuye a dicha actividad realizada.</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Presupuesto de gastos ejecutado}}{\text{Presupuesto de gastos planificado}}$			

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORIA**

Alcaldía municipal de _____

Unidad a examinar: Recuperación de mora.

Periodo de auditoría: De enero a diciembre de 20XX

INDICE	FECHA	AUDITOR
Elaboró		
Supervisó		

Objetivos: Evaluar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las metas de la unidad de recuperación de mora.

No.	Procedimiento	FECHA	Ref. P/T	Hecho por
NOTIFICACIONES DE COBRO				
1.-	<p>Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora el plan anual de trabajo e identifique dentro de las tareas o metas a realizar, en qué fecha o semana del mes se debe enviar las notificaciones de cobro. Esto con la finalidad de evaluar la eficiencia mostrada en la realización de dicha actividad, de acuerdo al siguiente indicador:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> <p style="text-align: center;">Periodo de tiempo ejecutado para la elaboración de las notificaciones de cobro.</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Periodo de tiempo planificado a utilizar para elaborar las notificaciones de cobro.</p>			
RECUPERACIÓN DE SALDOS MOROSOS.				
2.-	<p>Verifique si la unidad de recuperación de mora ha establecido parámetros de tiempo en la recuperación de los saldos en mora, ya sea estos de forma individual (por contribuyente) o conjunta (zona geográfica o monto total de la deuda) y efectúe un análisis de la eficiencia de dicho cumplimiento. De acuerdo al siguiente indicador:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> <p style="text-align: center;">Tiempo invertido en la recuperación de los saldos morosos (por contribuyente, zona geográfica o monto total de la deuda)</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Tiempo estimado para recuperar los saldos en mora (por contribuyente, zona geográfica o monto total de la deuda)</p>			

DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS			
3	<p>Establezca si el plan de trabajo de la unidad de recuperación de mora, se ha determinado el tiempo estimado para la depuración de la base de datos de tasas e intereses y verifique si durante el ejercicio 2015, se dio cumplimiento al tiempo planificado.</p> <p>A continuación se presente indicador relacionado para el análisis respectivo:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Tiempo invertido en la depuración de los saldos morosos en base de datos de tasas e intereses}}{\text{Tiempo estimado para la depuración de los saldos en mora (por contribuyente, zona geográfica o monto total de la deuda) en la base de datos de tasas e intereses.}}$		
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
4	<p>Compruebe si la unidad de recuperación de mora, fue eficiente en cuanto a la utilización del presupuesto de gastos asignado, para ello elabore cedula de detalle (VER ANEXO H) en la cual deje evidencia de lo siguiente:</p> <p>a.- Monto presupuestado por rubro para el ejercicio 2015.</p> <p>b.- Refuerzos presupuestarios recibidos en el año 2015</p> <p>c.- Corte de presupuesto en el año 2015.</p> <p>d.- Saldo presupuestado para cumplir las tareas asignadas.</p> <p>Nota: deberá concluir si la unidad de recuperación de mora fue eficiente, si el presupuesto asignado para el año 2015, fue suficiente para realizar las tareas planificadas y no fue necesario un refuerzo presupuestario. Para ello utilice el siguiente indicador:</p> <p><u>INDICADOR:</u></p> $\frac{\text{Presupuesto ejecutado de gastos}}{\text{Presupuesto planificado de gastos}}$		

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
PROGRAMA DE AUDITORIA**

Alcaldía municipal de _____

Unidad a examinar: Recuperación de mora.

Periodo de auditoría: De enero a diciembre de 20XX

INDICE	FECHA	AUDITOR
Elaboró		
Supervisó		

Objetivos: Evaluar el grado de economía en la utilización del recursos utilizado por la unidad de recuperación de mora.

No.	Procedimiento	FECHA	Ref. P/T	Hecho por
RECUPERACIÓN DE SALDOS DEUDORES				
1.-	<p>Solicite la siguiente documentación:</p> <p>a.- Al departamento de presupuesto, ejecución presupuestaria de la unidad de recuperación de mora correspondiente al periodo 2015.</p> <p>b.- Cotización sobre los servicios de gestión de cobro a una entidad externa.</p> <p>c.- Monto recuperado bajo el concepto de pago de tributos en mora.</p> <p>Con la información descrita anteriormente, efectúe análisis de los siguientes indicadores:</p>			
2.-	<p><u>INDICADOR 1:</u></p> <p style="text-align: center;">Gasto ejecutado por la unidad de recuperación de mora presupuestariamente durante el año 20XX.</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Monto recuperado bajo el concepto de pago de tributos en mora.</p> <p>Nota: Determinara si la recuperación de los saldos en mora, fue económica en cuanto al recurso utilizado.</p>			
3.-	<p><u>INDICADOR 2:</u></p> <p style="text-align: center;">Gasto ejecutado por la unidad de recuperación de mora presupuestariamente durante el año 20XX.</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Cuantía monetaria si contratara un ente externo para gestionar los saldos en mora.</p> <p>Nota: Determinara si resulta económico efectuar las gestiones de cobro con personal interno de la alcaldía.</p>			

DEPURACIÓN DE BASE DE DATOS				
4.-	<p>Solicite al jefe de la unidad de recuperación de mora, detalle de gastos presupuestados para la depuración de la base de datos de los contribuyentes en mora, con la finalidad de evaluar si dicho proceso sería más económico realizarlo con personal interno de la municipalidad o externo a ella.</p> <p><u>INDICADOR 2:</u></p> <p>Gasto presupuestado para la depuración de la base de datos de los contribuyentes en mora.</p> <hr/> <p>Cuantía monetaria a cancelar por contratar un ente externo, para depurar la base de datos de los contribuyentes en mora.</p>			

CONCLUSIONES

Con base a investigación realizada en las municipalidades de la zona metropolitana de San Salvador, se pudo constatar que efectuar exámenes de gestión permite identificar las acciones tomadas por la administración de una determinada unidad, con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de las actividades y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Es por ello que el trabajo relacionado a brindar programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, permitirá a las unidades de auditoría interna realizar un trabajo eficiente y eficaz, ya que ha sido diseñado conforme a lo establecido en la normativa técnica y legal vigente; además, se realizó una investigación de campo que permitió realizar las siguientes conclusiones:

- ✓ La unidad de auditoría interna no ha efectuado auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora, por lo cual no identifica oportunamente los aspectos negativos que obstruyen en desempeño de las actividades de manera eficiente.
- ✓ La unidad de auditoría interna no posee programas que incorporen procedimientos de auditoría específicos, para examinar la gestión realizada por la unidad de recuperación de mora, por lo tanto el personal no cuenta con una herramienta que permita realizar una adecuada distribución del trabajo, evitar la ejecución de procedimientos innecesarios y que asegure el cumplimiento a normativa aplicable.
- ✓ La administración de la unidad de recuperación de mora no ha establecido indicadores que permitan medir el desempeño del recurso humano que interviene en el proceso de recuperación de

saldos morosos, lo cual impide conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de los mismos e influye de forma negativa en la toma de decisiones.

- ✓ La falta de capacitaciones al personal que integra la unidad de auditoría interna, influye de forma negativa en la ejecución de un examen de gestión, ya que no posee las competencias requeridas y el conocimiento necesario para realizar el trabajo con base a mejores prácticas.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones obtenidas en la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

- ✓ La unidad de auditoría interna debe considerar en el plan anual de trabajo, exámenes de gestión orientados a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la unidad de recuperación de mora, a fin de garantizar una recaudación eficiente y efectiva de los saldos que presentan morosidad en el pago de los tributos municipales.
- ✓ Que los programas de auditoría que contiene este documento sean utilizados en la realización del trabajo de las unidades auditoría interna del sector municipal dado que se encuentran estructurados conforme a la normativa técnica y legal aplicable a las actividades que desarrolla la unidad de recuperación de mora interna.
- ✓ A la administración de la unidad de recuperación de mora, establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades que realiza el personal que labora en la misma.
- ✓ La unidad de auditoría interna debe establecer e incorporar en al plan anual de trabajo, capacitaciones que permita fortalecer los conocimientos técnicos del personal, dando cumplimiento a lo establecido en las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.

BIBLIOGRAFIA

Codigo Municipal. (2015). Decreto Legislativo N° 935, Diario Oficial N° 39 y Tomo 406.

Corte de Cuentas de la República de El Salvador. (s.f.). <http://www.cortedecuentas.gob.sv/historia/>.

Manual de Organización y Funciones. (2013).

Manual de Procedimientos de la Alcaldía de la Municipalidad de Antigua Cuscatlan . (2013).

Normas de Auditoria Interna para el Sector Gubernamental. (2016).

Manual de Auditoria Interna del Sector Gubernamental. (2016).

Tesis "Diseño de un modelo de sistema de control de calidad para las unidades de auditoría interna".
(2015).

Tesis "La eficiencia de los procedimientos de cobro de la deuda tributaria municipal aplicados por la municipalidad de antiguo cuscatlan y soyapango para la recuperacion de la mora tributaria". (2009).

Trabajo de investigacion para optar al titulo de Licenciado en Ciencias Juridicas.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



ENCUESTA

DIRIGIDO A: Jefe de las unidades de Auditoría Interna de las alcaldías de la zona metropolitana de San Salvador.

OBJETIVO: Recopilar información sobre las actividades que desarrolla la unidad de auditoría interna, en las alcaldías del área metropolitana de San Salvador, referente a la evaluación de la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora, en el cumplimiento de objetivos.

PROPÓSITO: La presente encuesta ha sido elaborada por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relacionado, al diseño de programas de auditoría de gestión enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora de las alcaldías del área metropolitana de San Salvador. La información que nos proporcionen será utilizada para fines académicos. Se garantiza la confidencialidad de la información.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una “X” la opción según considere conveniente.

1. ¿Cuántos años tiene desempeñándose como auditor gubernamental?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 6 año
- d) Más de 6

Objetivo: Identificar los años de experiencia que tiene el auditor e inferir sobre la capacidad que éste posee en el desempeño de sus funciones.

Indicador: Pregunta clave o de control

2. ¿Con que frecuencia el personal que labora en la unidad de auditoría interna, ha recibido capacitaciones relacionada a la recuperación de mora?

- a) No recibe
- b) Una vez al año
- c) Dos veces al año

Objetivo: Evaluar si el personal que labora en la UAI, posee los conocimientos necesarios para ejecutar una auditoria eficiente y eficaz sobre las operaciones que realiza la unidad de recuperación de mora.

Indicador: Conocimiento del funcionamiento de la unidad de auditoria interna.

3. ¿La Unidad de Auditoria Interna, ha realizado auditoria a la unidad de recuperación de mora?

- Si
- No

Nota: Si su respuesta a esta pregunta fue negativa, favor pasar a la pregunta número 6.

Objetivo: Determinar si la UAI, ha realizado examen a la unidad de recuperación de mora o constatar la ausencia de ésta, a fin de establecer la importancia de la realización del trabajo de investigación.

Indicador: Pregunta clave o de control.

4. ¿Qué tipo de auditoría ha realizado a la unidad de recuperación de mora? puede marcar más de una.

- a) De Examen Especial
- b) Operacional o de Gestión
- c) Financiera

Objetivo: Constatar los tipos de auditoría que la UAI ha realizado a la unidad de recuperación de mora, para determinar si ha ejecutado un examen de gestión a esta unidad específica.

Indicador: Verificación de la realización de examen de gestión en la unidad de recuperación de mora

5. ¿Con que frecuencia se realizan auditorías a la unidad de recuperación de mora?

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada dos años
- d) Más de dos años

Objetivo: Determinar los periodos de realización de auditorías que se realizan en la unidad de recuperación de mora; a fin de identificar si la UAI es oportuna en cuanto a brindar asesoramiento a la unidad antes mencionada.

Indicador: Pregunta clave o de control.

6. De acuerdo a su experiencia ¿Qué tipo de herramienta considera que se debe utilizar para examinar a la unidad de recuperación de mora? Puede marcar más de una.

- a) Lista de chequeo
- b) Cuestionario
- c) Programas de auditoría

Objetivo: Identificar qué tipo de instrumento es más utilizado por los auditores para examinar a la unidad de recuperación de mora, a fin de determinar la existencia de los mismos.

Indicador: Lineamientos técnicos de auditoria interna aplicables.

7. De acuerdo a su criterio profesional ¿Considera que, al momento de ejecutar una auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora, se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de dicha unidad?

- a) Si
- b) No

Objetivo: Determinar si de acuerdo al juicio del auditor, la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas de la unidad de recuperación de mora, brinda los parámetros de eficiencia, eficacia y economía del trabajo realizado por dicha unidad.

Indicador: Verificación de la realización de examen de gestión en la unidad de recuperación de mora.

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, de acuerdo a su juicio profesional ¿cuál de las siguientes causas, considera pudo obstruir dicha evaluación? Puede marcar más de una.

- a) Nunca ha sido programada una auditoria de esta índole
- b) No hay personal capacitado.
- c) Falta de programas de auditoría específicos.
- d) Los resultados obtenidos no son relevantes

Objetivo: Identificar las dificultades que enfrentan los auditores al momento de realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos y metas, con la finalidad de relacionar la falta de herramientas que permitan desarrollar este tipo de evaluaciones.

Indicador: Verificación de la realización de examen de gestión en la unidad de recuperación de mora.

9. De acuerdo a su experiencia profesional ¿Que normativa técnica, considera que se debe utilizar para realizar una auditoría de gestión? Puede marcar más de una.

- a) Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental
- b) Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental
- c) Normas Técnicas de Control Interno Específicas.

Objetivo: Identificar el marco técnico que se aplica con mayor frecuencia, por parte de la unidad de auditoría interna al momento de realizar exámenes de gestión, a fin de determinar la aplicabilidad de la normativa regulada por la Corte de Cuenta de la Republica.

Indicador: Lineamientos técnicos de auditoria interna aplicables.

10. ¿Tiene la unidad de auditoría interna programas específicos para examinar la unidad de recuperación de mora?

- a) Si
- b) No

Objetivo: Comprobar si la unidad de auditoría interna, realiza el trabajo con base a programas específicos en la evaluación de la unidad de recuperación de mora, a fin de constatar la existencia de los mismos.

Indicador: Existencia de programas de auditoria de gestión, enfocados a evaluar la unidad de recuperación de mora.

11. Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿los programas específicos que utiliza para la evaluación de la unidad de recuperación de mora son efectivos, eficientes y económicos?

- a) Si
- b) No

Objetivo: Identificar la evaluación de eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del trabajo de la unidad de auditoría interna, con la finalidad de comprobar el uso de mejores prácticas profesionales.

Indicador: Existencia de programas de auditoria de gestión, enfocados a evaluar la unidad de recuperación de mora.

12. En base a su juicio profesional ¿Qué procedimientos de auditoría considera que se deben realizar al momento de ejecutar una auditoría operacional o de gestión? Puede marcar más de una.

- a) Pruebas de cumplimiento o control
- b) Pruebas sustantivas
- c) Doble propósito

Objetivo: Puntualizar los tipos de procedimientos o técnicas aplicables de auditoría interna, mediante las cuales el auditor obtiene las bases en la que fundamenta su opinión de la unidad objeto de estudio; para verificar el conocimiento del auditor en este tipo de examen.

Indicador: Lineamientos técnicos de auditoria interna aplicables.

13. De acuerdo a su experiencia ¿Considera que contar con programas de auditoría enfocados a examinar las operaciones de la unidad de recuperación de mora, puede contribuir al logro de los objetivos municipales?

- a) Si
- b) No

Objetivo: Indagar sobre la importancia de poseer programas de auditoría interna, con la finalidad de proponer una herramienta que permita realizar el trabajo de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos municipales.

Indicador: Existencia de programas de auditoria de gestión, enfocados a evaluar la unidad de recuperación de mora.

14. De acuerdo a su opinión ¿Qué beneficios obtendría al poseer programas de auditoría enfocados a examinar la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora?

a) Detalle de procedimiento a ejecutar

b) Realizar una adecuada distribución del trabajo

c) Ayuda a realizar un trabajo de forma eficiente y económica

d) Evita procedimientos innecesarios

e) Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal

Objetivo: Detallar los beneficios que brindan los programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, con la finalidad de mostrar la importancia de poseer dicha herramienta.

Indicador: Existencia de programas de auditoría de gestión, enfocados a evaluar la unidad de recuperación de mora.

ANEXO B: Tabulación de resultado de la encuesta

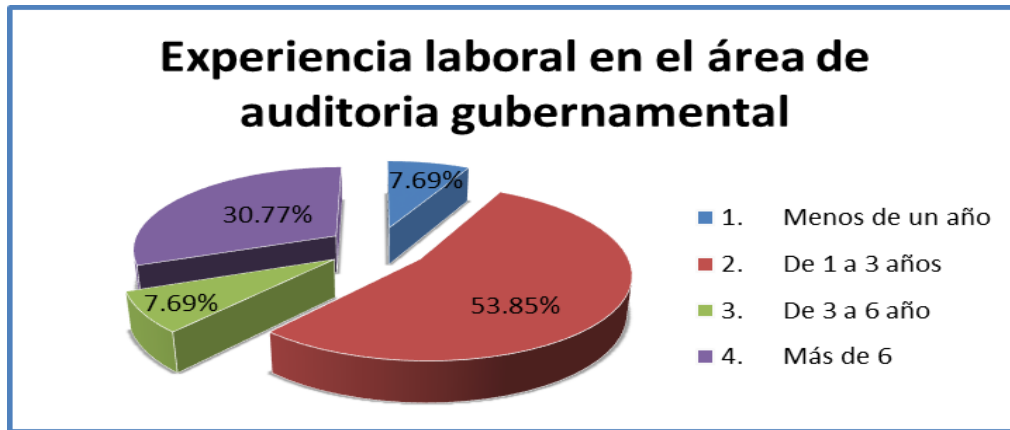
Pregunta N° 1:

¿Cuántos años tiene desempeñándose como auditor gubernamental?

Objetivo: Identificar los años de experiencia que tiene el auditor para obtener un parámetro sobre la capacidad que éste posee en el desempeño de sus funciones.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Menos de un año	1	7.69%
2. De 1 a 3 años	7	53.85%
3. De 3 a 6 año	1	7.69%
4. Más de 6	4	30.77%

Gráfico



Análisis: El 61.54 % del personal encuestado, posee una experiencia laboral en el sector gubernamental de 0 a 3 años, por lo cual se considera que este tiempo les ha permitido conocer la normativa interna aplicable a las actividades que realiza la municipalidad y desempeñar su trabajo bajo estándares aceptables y el 38.46 % restante, ha manifestado contar con una experiencia amplia en lo relacionado a los procesos de auditoría interna, ya que poseen más años de laborar en dicho sector, lo que garantiza que el trabajo que realizan se encuentra enfocado a brindar asesoría sobre la mejora continua de los procesos.

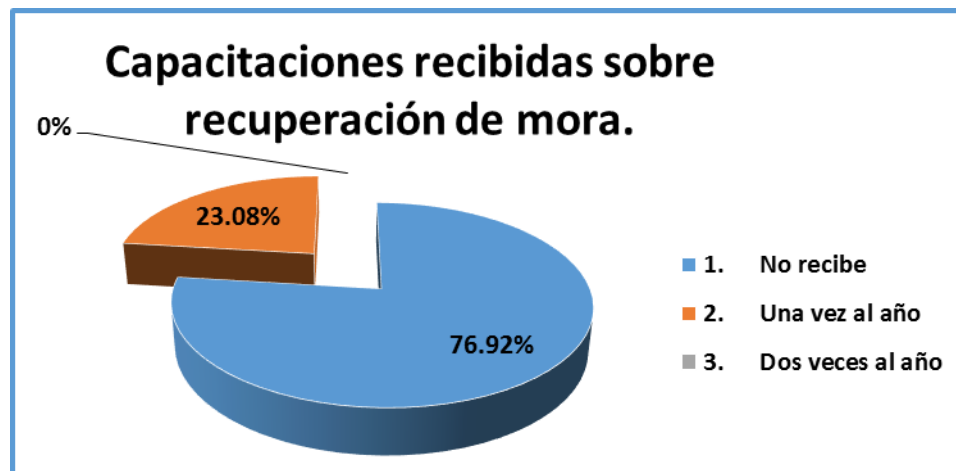
Pregunta N° 2:

¿Con que frecuencia el personal que labora en la unidad de auditoría interna, ha recibido capacitaciones relacionada a la recuperación de mora?

Objetivo: Evaluar si el personal que labora en la UAI, posee los conocimientos necesarios para ejecutar una auditoria eficiente y eficaz sobre las operaciones que realiza la unidad de recuperación de mora.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. No recibe	10	76.92%
2. Una vez al año	3	23.08%
3. Dos veces al año	0	0.00%

Gráfico



Análisis: De un total de 13 unidades de auditoría interna encuestadas, solo 3 son las que han recibido capacitaciones relacionadas a la recuperación de mora, lo que indica que el personal carece de estrategias metodológicas que permitan identificar las áreas de mayor riesgo al momento de efectuar un examen que evalúe la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades.

Pregunta N° 3:

¿La Unidad de Auditoría Interna, ha realizado auditoria a la unidad de recuperación de mora?

Objetivo: Determinar si la UAI, ha realizado examen a la unidad de recuperación de mora o constatar la ausencia de ésta, a fin de establecer la importancia de la realización del trabajo de investigación.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Si	11	84.62%
2. No	2	15.38%

Gráfico



Análisis: Del personal encuestado, el 84.62% informó que se ha efectuado auditoria a la unidad de recuperación de mora, la cual ha sido enfocada a la documentación que soporta los registros financieros de los deudores monetarios; no obstante, hace falta una evaluación a la efectividad de los procesos, cumplimiento de objetivos y adecuada utilización de los recursos. Lo que implica que el examen realizado hasta el momento, no brinda las recomendaciones necesarias que permitan a la unidad auditada mejorar la gestión de cobro que realiza.

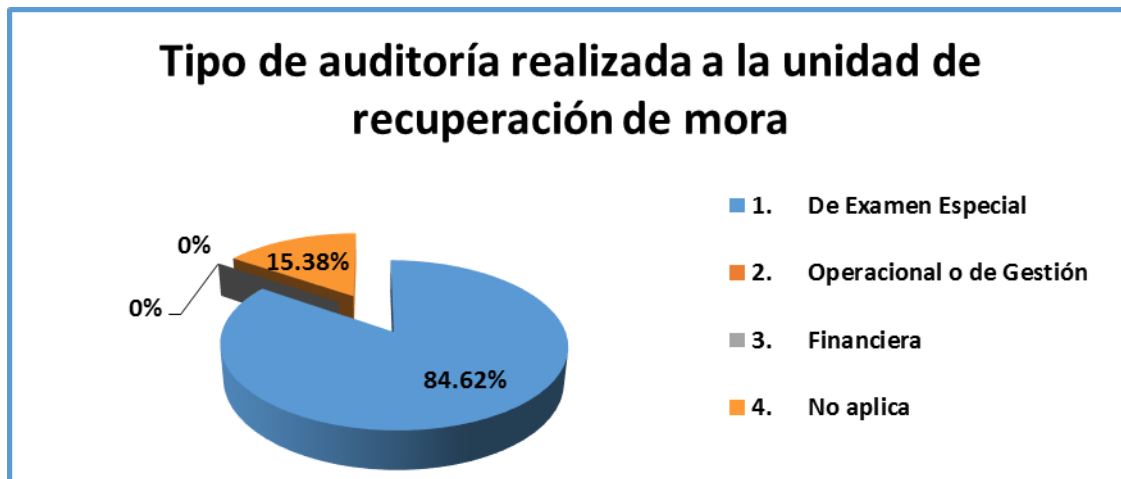
Pregunta N° 4:

¿Qué tipo de auditoría ha realizado a la unidad de recuperación de mora? puede marcar más de una.

Objetivo: Constatar los tipos de auditoría que la UAI ha realizado a la unidad de recuperación de mora, para determinar si ha ejecutado un examen de gestión a esta unidad específica.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. De Examen Especial	11	84.62%
2. Operacional o de Gestión	0	0.00%
3. Financiera	0	0.00%
4. No aplica	2	15.38%

Gráfico



Análisis: El 84.62% de los encuestados manifestaron que la auditoría realizada a la unidad de recuperación de mora ha sido un examen especial, por lo que se considera necesario fortalecer el cumplimiento de objetivos y metas; mediante una auditoría de gestión, la cual permite una evaluación concreta e integral de las actividades y la transparencia en el uso de los recursos asignados.

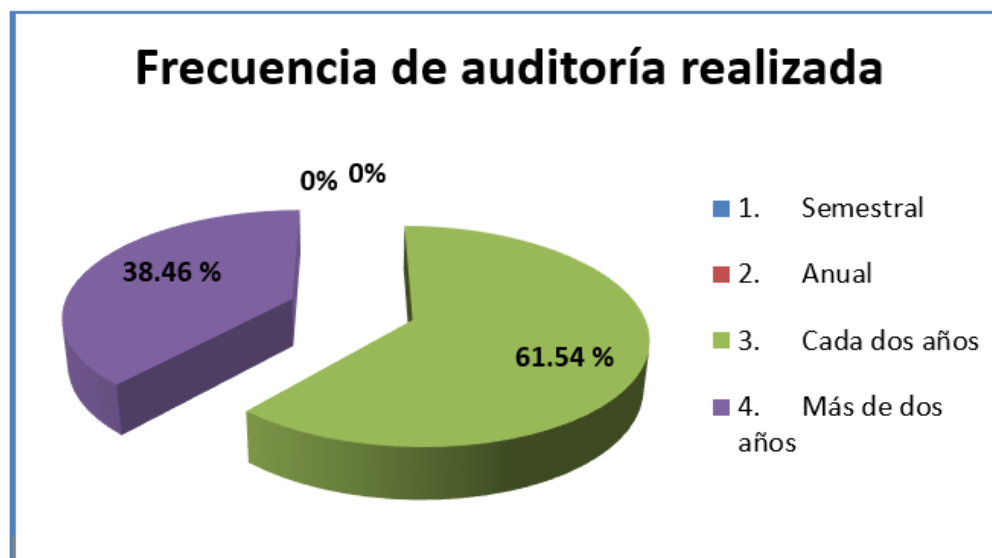
Pregunta N° 5:

¿Con que frecuencia se realizan auditorías a la unidad de recuperación de mora?

Objetivo: Determinar los periodos en que se realizan auditorías a la unidad de recuperación de mora; a fin de identificar si la UAI es oportuna en cuanto a brindar asesoramiento a la unidad antes mencionada.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Semestral	0	0.00%
2. Anual	0	0.00%
3. Cada dos años	8	61.54%
4. Más de dos años	5	38.46%

Gráfico



Análisis: Los exámenes especiales en la unidad de recuperación de mora son efectuados con una frecuencia de dos o más años, por lo que dicha evaluación no permite identificar de forma oportuna las debilidades y amenazas que pueden existir en los procesos, de igual forma solo se efectúan acciones correctivas, no así aquellas que permitan prevenir las posibles deficiencias o el mal manejo de los recursos.

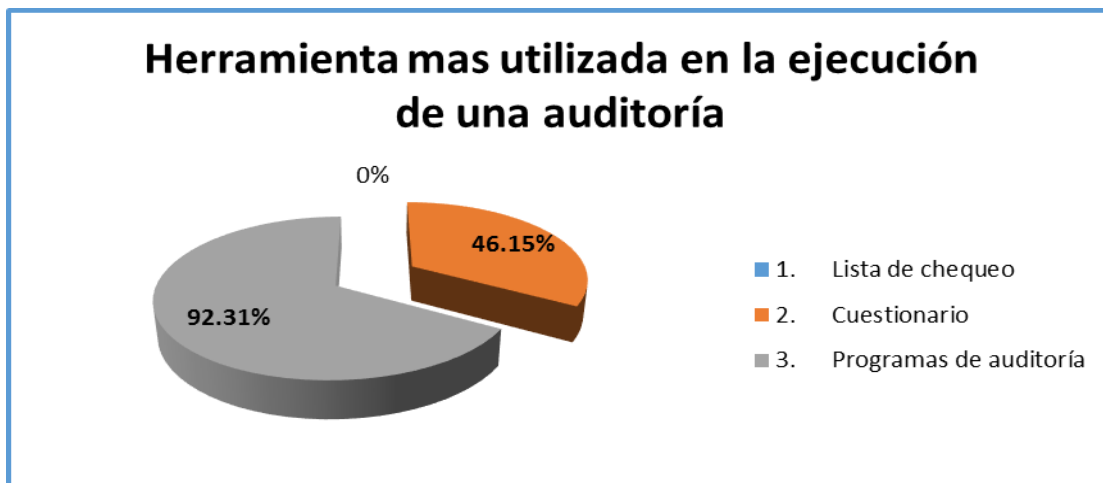
Pregunta N° 6:

De acuerdo a su experiencia ¿Qué tipo de herramienta considera que se debe utilizar para examinar a la unidad de recuperación de mora? Puede marcar más de una.

Objetivo: Identificar qué tipo de instrumento que es más utilizado por los auditores para examinar a la unidad de recuperación de mora, a fin de determinar la existencia de los mismos.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Lista de chequeo	0	0.00%
2. Cuestionario	6	46.15%
3. Programas de auditoría	12	92.31%

Gráfico



Análisis: Del total encuestado el 92.31 % opinaron que, al realizar un examen a la unidad de recuperación de mora, la herramienta que brinda los elementos necesarios para ejecutar una auditoria eficiente, son los programas; ya que se elabora una distribución adecuada de la ejecución del trabajo y se incluyen procedimientos específicos con base a los riesgos identificados en la etapa de planificación. Además el 46.15% manifestaron que el cuestionario permite realizar indagaciones específicas para abordar los objetivos del trabajo, por lo cual es importante la utilización de dicho instrumento.

Pregunta N° 7:

De acuerdo a su criterio profesional ¿Considera que, al momento de ejecutar una auditoría de gestión a la unidad de recuperación de mora, se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de dicha unidad?

Objetivo: Determinar si de acuerdo al juicio del auditor, la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas de la unidad de recuperación de mora, brinda los parámetros de eficiencia, eficacia y economía del trabajo realizado por dicha unidad.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Si	13	100.00%
2. No	0	0.00%

Gráfico



Análisis: El 100% del personal encuestado opina que, para realizar una auditoría de gestión, es necesario evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, ya que esto permite diagnosticar la manera en la que la administración ha realizado su trabajo y conocer la eficiencia, eficacia y economía con que son desarrolladas las tareas, lo antes expuesto con la finalidad de contribuir al éxito de las estrategias.

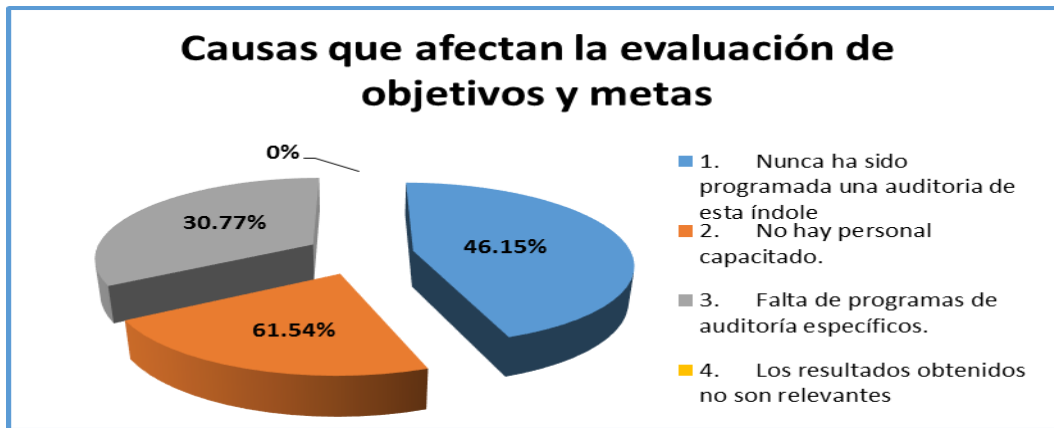
Pregunta N° 8:

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, de acuerdo a su juicio profesional ¿cuál de las siguientes causas podría obstruir dicha evaluación? Puede marcar más de una.

Objetivo: Identificar las dificultades que enfrentan los auditores al momento de realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos y metas, con la finalidad de relacionar la falta de herramientas que permitan desarrollar este tipo de evaluaciones.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Nunca ha sido programada una auditoria de esta índole	6	46.15%
2. No hay personal capacitado.	4	30.77%
3. Falta de programas de auditoría específicos.	8	61.54%
4. Los resultados obtenidos no son relevantes	0	0.00%

Gráfico



Análisis: El 61.54% del personal encuestado considera que la limitante que existe para efectuar una evaluación al cumplimiento de objetivos y metas, es la inexistencia de programas específicos que brinden los lineamientos a seguir en un examen de este tipo; además el 46.15% manifestó que hasta el momento no ha sido incluida en el plan anual de trabajo. Por otra parte, el 30.77% indicó la falta de capacitación al personal, para realizar las actividades con mayor eficacia. Dado lo anterior, es importante desarrollar programas que facilite el trabajo de los auditores del área gubernamental al momento de realizar la auditoria.

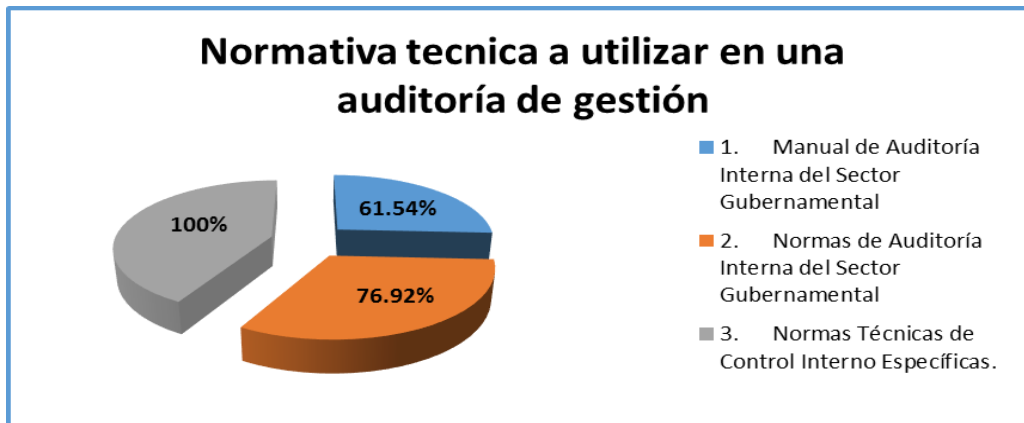
Pregunta N° 9:

De acuerdo a su experiencia profesional ¿Que normativa técnica, considera que se debe utilizar para realizar una auditoría de gestión? Puede marcar más de una.

Objetivo: Identificar el marco técnico que se aplica con mayor frecuencia, por parte de la unidad de auditoría interna al momento de realizar exámenes de gestión, a fin de determinar la aplicabilidad de la normativa regulada por la Corte de Cuenta de la Republica.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental	8	61.54%
2. Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental	10	76.92%
3. Normas Técnicas de Control Interno Específicas.	13	100.00%

Gráfico



Análisis: El 100% de los encuestados, manifestó que la normativa utilizada con mayor frecuencia en la realización de una auditoría de gestión; son las Normas Técnicas de Control Interna Especifica, ya que trazan los lineamientos de acción para que las municipalidades realicen sus actividades con eficacia, eficiencia, transparencia y economía. Además, el 76.92% indicó que las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), son de cumplimiento obligatorio y establecen los parámetros a seguir en el desarrollo de un examen de gestión y el 61.54% considera la aplicabilidad del Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, en este tipo de auditoría, ya que hace una referencia más extensa sobre las etapas de dicha evaluación. No obstante, es importante mencionar que al aplicar las NAIG, se está garantizando la ejecución de un trabajo con base a lineamientos señalados por el ente regulador.

Pregunta N° 10:

¿Tiene la unidad de auditoría interna programas específicos para examinar la unidad de recuperación de mora?

Objetivo: Comprobar si la unidad de auditoría interna, realiza el trabajo con base a programas específicos en la evaluación de la unidad de recuperación de mora, a fin de constatar la existencia de los mismos.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Si	2	15.38%
2. No	11	84.62%

Gráfico



Análisis: De un total de 13 unidades de auditoría interna encuestadas, 11 manifestaron no poseer programas de específicos para examinar la unidad de recuperación de mora; por lo cual la falta de éstos, dificulta el desarrollo de dichas auditorias y además los recursos pueden ser utilizados inapropiadamente. Lo que afirma que será de beneficio para los auditores del sector gubernamental, la elaboración de programas que detallan procedimientos a ejecutar en el desarrollo de un examen.

Pregunta N° 11:

Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿los programas específicos que utiliza para la evaluación de la unidad de recuperación de mora son efectivos, eficientes y económicos?

Objetivo: Identificar la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del trabajo de la unidad de auditoría interna, con la finalidad de comprobar el uso de mejores prácticas profesionales.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Si	1	7.69%
2. No	1	7.69%
3. No Aplica	11	84.62%

Gráfico



Análisis: De las unidades de auditoría interna encuestadas, solo el 7.69% manifestó poseer programas efectivos para evaluar la unidad de recuperación de mora, por lo cual se puede evidenciar que el 92.31% no cuenta con una herramienta que permita desarrollar un examen efectivo. Por lo tanto, es importante brindar programas que permitan realizar la actividad de auditoría de una manera transparente, efectiva y económica, contribuyendo al desarrollo de sus actividades y así dar cumplimiento a las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.

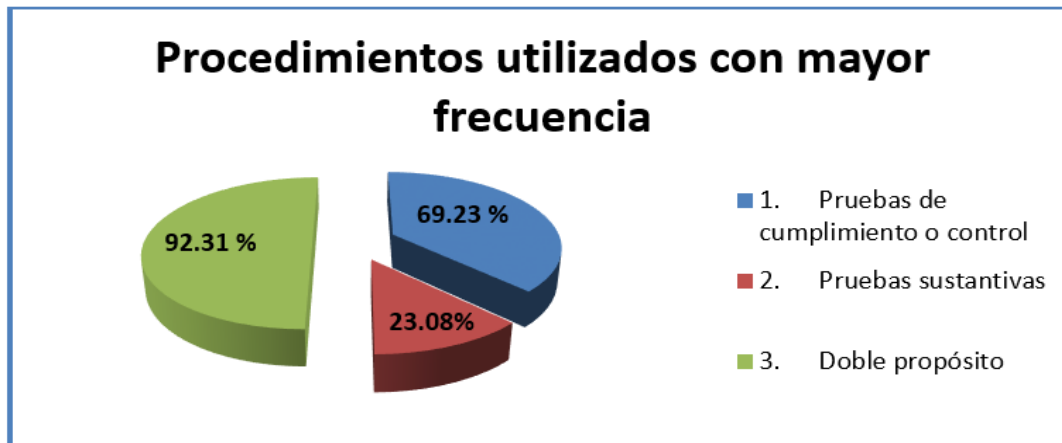
Pregunta N° 12:

Con base a su juicio profesional ¿Qué procedimientos de auditoría considera que se deben realizar al momento de ejecutar una auditoría operacional o de gestión? Puede marcar más de una.

Objetivo: Puntualizar los tipos de procedimientos o técnicas aplicables de auditoría interna, mediante las cuales el auditor obtiene las bases en las que fundamenta su opinión de la unidad objeto de estudio; para verificar el conocimiento del auditor en este tipo de examen.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Pruebas de cumplimiento o control	9	69.23%
2. Pruebas sustantivas	3	23.08%
3. Doble propósito	12	92.31%

Gráfico



Análisis: El 92.31 % de los encuestados manifestaron que las pruebas de doble propósito son las de mayor aplicabilidad en una auditoría de gestión, ya que se puede verificar el adecuado funcionamiento de los procedimientos de control y la integridad de las transacciones que se realizan, al mismo tiempo el 69.23 % considera que la verificación del cumplimiento de la normativa interna es básica y brinda parámetros de eficiencia; por otra parte, solo el 23.08 % opina que las pruebas sustantivas proporcionan confianza en la información resultante de las operaciones. Por lo tanto, se constató que todas las pruebas señaladas anteriormente, son necesarias e importantes al momento de realizar una auditoría para fundamentar la opinión de la unidad en estudio.

Pregunta N° 13:

De acuerdo a su experiencia ¿Considera que contar con programas de auditoría enfocados a examinar las operaciones de la unidad de recuperación de mora, puede contribuir al logro de los objetivos municipales?

Objetivo: Indagar sobre la importancia de poseer programas de auditoría, con la finalidad de proponer una herramienta que permita realizar el trabajo de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos municipales.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Si	13	100.00%
2. No	0	0.00%

Gráfico



Análisis: En función de los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados consideran importante contar con programas de auditoría enfocados a examinar las operaciones de la unidad de recuperación de mora, ya que estos permitirán realizar una auditoría de forma eficiente que contribuya al fortalecimiento del sistema de control interno, a fin de garantizar el logro de los objetivos tanto de la unidad como de la municipalidad. Por tanto, el trabajo a desarrollar será de beneficio para los auditores del sector gubernamental, ya que se efectuarán con base la normativa técnica y legal, que permita ejecutar un trabajo de forma eficiente y económica.

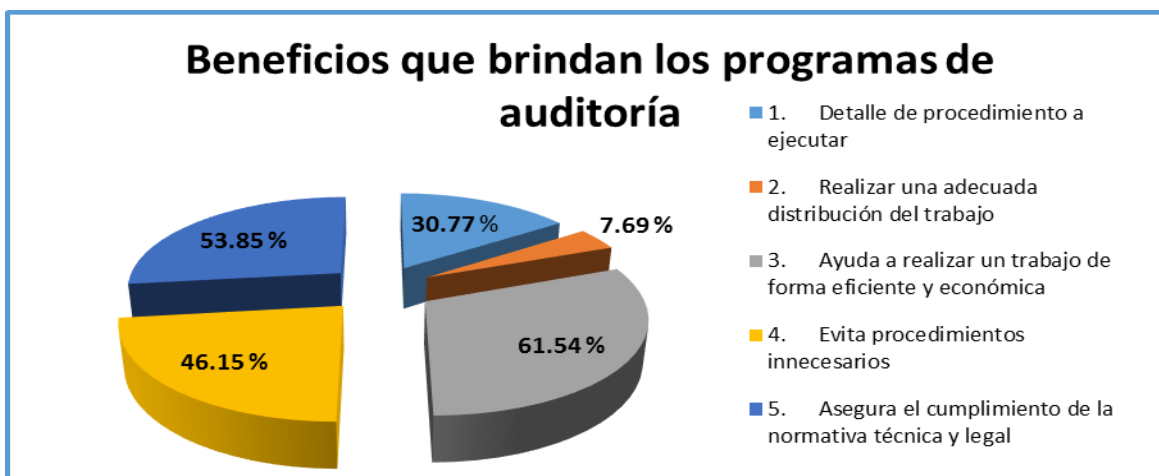
Pregunta N° 14:

De acuerdo a su opinión ¿Qué beneficios obtendría al poseer programas de auditoría enfocados a examinar la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora?

Objetivo: Detallar los beneficios que brindan los programas de auditoría de gestión, enfocados a examinar la unidad de recuperación de mora, con la finalidad de mostrar la importancia de poseer dicha herramienta.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Detalle de procedimiento a ejecutar	4	30.77%
2. Realizar una adecuada distribución del trabajo	1	7.69%
3. Ayuda a realizar un trabajo de forma eficiente y económica	8	61.54%
4. Evita procedimientos innecesarios	6	46.15%
5. Asegura el cumplimiento de la normativa técnica y legal	7	53.85%

Gráfico



Análisis: Los beneficios al brindar programas de auditoría enfocados a examinar la gestión que realiza la unidad de recuperación de mora son múltiples, por cuanto, todos los encuestados seleccionaron una o varias opciones de las posibles respuestas, es relevante mencionar que el 61.54% opina que serviría de ayuda para realizar los trabajos de forma eficiente y económica, ya que aseguraría el cumplimiento de la normativa técnica y legal y a su vez evitaría procedimientos innecesarios en la ejecución de la auditoria. Por lo tanto, se garantiza la importancia del trabajo a desarrollar ya que será de utilidad social.

ANEXO C: Evaluar las aptitudes del personal

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
 ALCALDIA MUNICIPAL DE _____
 ÁREA: UNIDAD DE RECUPERACIÓN DE MORA
 CEDULA DE ATRIBTOS

INDICE	FECHA	AUDITOR
ELABORÓ		
SUPERVISÓ		

PERÍODO: _____

Nº	NOMBRE DEL PERSONAL	PUESTO	ATRIBUTOS		
			a	b	C

- Atributos:**
- a: Estudiante Universitario
 - b: Experiencia en gestión de cobro
 - c: Capacitaciones recibidas

- Marcas utilizadas:**
- X= Cumple con atributo
 - ☒= No cumple con atributo
 - N/A= No aplica el cumplimiento.

