

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

**“PROPUESTA DE CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE
AUDITORÍA INTERNA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:
MARTÍNEZ LÓPEZ, CAROLINA ESMERALDA
RODRIGUEZ QUINTANA, DAMARI SULEYMA**

**DOCENTE DIRECTOR:
LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA**

AGOSTO, 2009.

SANTA ANA EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE- DECANO

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAIN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

VICE-RECTOR ACADEMICO

ARQ. Y MASTER MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. Y MASTER OSCAR NOE NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

FISCAL GENERAL

DR. RENE MADECADEL PERLA JIMENEZ

DEDICATORIA

Mi eterno agradecimiento a **Dios todo poderoso a su hijo Jesucristo y el Espíritu Santo**, por darme la vida y enseñarme que cada día que vivimos es una oportunidad más para seguir adelante y de esa manera alcanzar nuestras metas. Por ser mi proveedor, quien estuvo en todo momento a mi lado para ayudarme, dirigir cada paso y decisión que tomaba y por darme la fuerza necesaria para alcanzar las metas propuestas a quien le acredito mi triunfo por ser la mayor inspiración para realizar este trabajo, y sobre todo por ser el salvador de mi vida.

A mis padres: Hilda Yanira López de Martínez y Naum Martínez Perla, quienes han sido mi más grande apoyo moral y económicamente quienes se han sacrificado, han estado a mi lado como una pieza fundamental en mi desarrollo como persona, por aconsejarme en cada momento de mi vida y animarme en los momentos difíciles para poder salir adelante por inspirarme a nunca ver hacia atrás, por llenar mi vida de valores y responsabilidad y guiarme correctamente para triunfar. DIOS les bendiga hoy y siempre.

A mi compañera de tesis: Damari Suleyma Rodríguez Quintana, por su amistad, paciencia, comprensión y mantener siempre el deseo de superación en sus vida para alcanzar las metas propuestas.

Para con mi Asesor de Trabajo de Grado Licenciado: Eduardo Zepeda Guevara,

por su competencia profesional y el modo en que condujo nuestro trabajo y excelentes sugerencias que fueron muy acertadas para lograr la conclusión del mismo.

También le agradezco a todas las personas que están involucradas en mi vida, a mi novio, a mi hermano, que han sabido comprenderme y apoyarme con palabras de aliento.

CAROLINA ESMERALDA MARTINEZ LOPEZ

DEDICATORIA

El logro de esta meta lo dedico a:

DIOS por ser mi ayudador y mi mejor amigo, ya que sin su ayuda el logro de esta meta no hubiese sido posible, porque Él fue quien me dio fuerzas, cuando de mi misma ya no podía, porque recibí su consuelo cuando me sentí derrotada, y por su amor que fue el mayor precursor para que yo pudiera alcanzar este logro, por ser mi salvador y dador de la vida.

A mis padres: Rodrigo Alfonso Rodríguez Martínez y Sonia Mabel Quintana Batres, porque siempre recibí su apoyo económico, moral y espiritual, por que cuando yo me sentí derrotada, siempre hubo una palabra de aliento y de ánimo para continuar, por todos los buenos consejos que recibí de ellos y que me ayudaron a ser una persona llena de valores y principios que han guiado mi vida por el buen camino.

A mi novio: Víctor Ismael Salguero Moreno, por su ayuda moral y su apoyo espiritual para que yo pudiera alcanzar mis metas.

A mis hermanos: Nery, Gilberth, Dorina y Marisol que siempre me apoyaron incondicionalmente para que yo alcanzara esta meta, y siempre me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mi compañera de tesis: Carolina Esmeralda Martínez López por ser una buena amiga y compañera y por su comprensión que tanto nos sirvió en el desarrollo de nuestro trabajo.

A mi asesor de trabajo de grado: Licenciado Eduardo Zepeda Guevara, por sus consejos y su ayuda profesional que contribuyeron al fortalecimiento de nuestros conocimientos y para que nuestro trabajo de grado fuera exitoso.

Damari Suleyma Rodríguez Quintana.

INDICE

INTRODUCCIÓN i

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES

1.1	Antecedentes de las Alcaldías Municipales en El Salvador	1
1.1.1	Desarrollo histórico de los Municipios en el Salvador	4
1.1.2	Aspectos legales de las Municipalidades	11
1.1.2.1	Requisitos para la creación de los Municipios	13
1.1.3	Importancia de las municipalidades	14
1.1.4	Funciones de las Alcaldías	16
1.1.5	Organización y Gobierno de los Municipios	21
1.1.6	Instrumentos Jurídicos de los Municipios	24
1.1.7	Autonomía de los Municipios	25
1.1.8	Competencia de los municipios	28
1.2	Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Texistepeque	31
1.2.1	Reseña Histórica del Municipio de Texistepeque	31
1.2.2	Descripción General del Municipio de Texistepeque	38
1.2.3	Objetivos	44
1.2.4	Estructura Organizativa	46
1.2.4.1	Funciones	49
1.2.4.1.1	Nivel Directivo	49
1.2.4.1.2	Nivel Ejecutivo	50

1.2.4.1.3 Nivel Operativo	52
1.2.5 Proyecciones de la Alcaldía Municipal de Texistepeque	59

CAPITULO II

ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN Y AUDITORIA INTERNA

2.1 Organización Administrativa	61
2.1.1 Tipos de Organización	62
2.1.1.1 Organización Formal	62
2.1.1.2 Organización Informal	65
2.1.1.3 Organización Social	66
2.1.2 Los Sistemas de Organización	67
2.1.2.1 Organización Lineal o Militar	67
2.1.2.2 Organización Funcional o por Departamento	68
2.1.2.3 Organización en Comités o Consejos	70
2.1.3 Metas y Objetivos de la Organización	71
2.1.4 Principios de Organización	72
2.1.5 Gráficas de Organización	73
2.1.5.1 Organigramas	74
2.2 Aspectos Básicos de Auditoría	75
2.2.1 Concepto de Auditoría	76
2.2.2 Objetivo de la Auditoría	79

2.2.3	Técnicas y Procedimientos de Auditoría	80
2.3	Normas Relativas a la Auditoría	83
2.3.1	Normas Generales	83
2.3.2	Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo	84
2.3.3	Normas Relativas al Informe	84
2.4	Clases de Auditorias	85
2.5	La Auditoría Interna	87
2.5.1	Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	92
2.5.2	Características de la Auditoría Interna	97
2.5.3	Objetivos de la Auditoría Interna	98
2.5.4	Funciones de la Unidad de Auditoría Interna	99
2.5.5	Organización de la Auditoría Interna	103
2.5.6	Clases de Auditoría Interna	105
2.5.7	Campo de Acción	106

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE.

3.1	Metodología de la Investigación	108
3.2	Plan de Organización	114
3.2.1	Estructura Organizacional	114

3.2.2	Atribuciones y Funciones	116
3.2.3	Niveles Jerárquicos	116
3.2.4	Delegación de Autoridad y Asignación de Responsabilidades	117
3.2.5	Segregación de Funciones	118
3.2.6	Capacidad del Personal	119
3.3	Evaluación del Control Interno ¹²¹	
3.3.1	Organización	123
3.3.2	Políticas y Normas de Control Administrativo	124
3.3.3	Políticas y Normas de Control Contable	124
3.3.4	Políticas y Normas de Control Financiero	125
3.3.5	Auditoría Interna	126
3.4	Conclusiones	128
3.5	Recomendaciones	130

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE, COMO APORTE AL PROCESO DE MODERNIZACION DEL ESTADO.

4.1	Creación de la Unidad de Auditoría Interna	133
4.1.1	Razones para crear la Unidad de Auditoría Interna	133
4.2	Organización de la Unidad de Auditoría Interna	134
4.2.1	Objetivos	135

4.2.2	Políticas	137
4.2.2.1	Relativas al Trabajo	138
4.2.2.2	Relativas al Comportamiento	139
4.2.3	Ubicación de la Unidad de Auditoría Interna dentro de la Estructura Organizacional de la Alcaldía	140
4.2.3.1	Recursos de la Unidad de Auditoría Interna	144
4.2.3.2	Presupuesto de la Unidad de Auditoría Interna	145
4.2.4	Estructura Organizacional de la Unidad de Auditoría Interna	146
4.2.4.1	Funciones de la Unidad de Auditoría Interna	146
4.2.5	Manual de Funciones Propuesto para la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía de Texistepeque	149
4.2.5.1	Descripción General de Puestos	150
4.2.5.2	Perfiles del Personal de la Unidad de Auditoría Interna	158
4.2.5.3	Requisitos Fundamentales	160
	4.2.5.3.1 Matriz de los Requisitos Fundamentales que debe poseer el Personal de la Unidad de Auditoría Interna	161
	Bibliografía	162
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades han sido creadas para satisfacer las necesidades de la población y promover el desarrollo de las comunidades que están bajo su jurisdicción. Para ello, además de los recursos propios que generan por el cobro de impuestos, tasas por servicios y demás contribuciones que la Ley les faculta, reciben una asignación anual equivalente al 7% del Presupuesto General del Estado, el cual es canalizado a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). Sin embargo, estos recursos resultan insuficientes para satisfacer las múltiples necesidades de la población en lo que respecta a servicios públicos y obras de infraestructura. Ante esta situación, las autoridades municipales deben hacer uso de las técnicas más adecuadas para administrar en forma eficiente y económica los limitados recursos de que disponen, planificando de manera racional sus actividades y, al mismo tiempo, tratando en lo posible de dar una respuesta positiva a las necesidades más urgentes de sus comunidades.

La planificación juega un papel muy importante en toda organización, ya que permite identificar anticipadamente las necesidades futuras y trazar las guías de acción más adecuadas para satisfacerlas, utilizando los recursos disponibles en la forma más ventajosa. Además, garantiza la realización puntual del trabajo, respetando las prioridades asignadas dentro del plan y optimizando las actividades

en los centros de trabajo. No obstante, para que los planes tengan éxito, es necesario ejercer un control eficaz y una supervisión constante sobre todas las actividades planeadas, a fin de poder detectar cualquier desviación y aplicar las medidas correctivas correspondientes. Esta función de control y supervisión se le debe encomendar a un organismo especializado de la empresa, tal como sería la Unidad de Auditoría Interna.

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Económico y Social iniciado por el Gobierno a partir de 1989, tenía como finalidad la reestructuración y modernización de todas las Dependencias del Estado y demás entidades públicas. Fue así como a partir de entonces se formularon políticas tendientes a descentralizar las funciones del Gobierno Central, con el fin de buscar mecanismos que redujeran el gasto público y que al mismo tiempo incrementaran la calidad de los servicios prestados por sus múltiples dependencias.

Las Alcaldías Municipales no escaparon a esta corriente de modernización y es así como se han visto en la necesidad de asumir un rol más activo y competente que les permita ponerse al día o, cuando menos, tratar de cumplir con todas las exigencias del Estado en lo que se refiere a modernización y al óptimo uso de sus recursos.

Una de las principales exigencias que la Corte de Cuentas de la República les ha hecho a los Gobiernos Municipales es la creación de la Unidad de Auditoría Interna, con el propósito de que se encargue de vigilar y controlar el manejo de los fondos en estas entidades, sobre todo, de aquellos que les proporcionan el

Gobierno de la República. Por tal razón, y con el fin de contribuir a mejorar el trabajo de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, se ha preparado el presente trabajo, el cual está estructurado de la manera siguiente:

CAPITULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES

En este Capítulo se presentan los antecedentes de las Alcaldías Municipales en El Salvador, su concepto, importancia, funciones, conformación del Gobierno Municipal y los servicios que prestan estas instituciones. Seguidamente se presentan los antecedentes históricos de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, sus objetivos, políticas, estructura organizacional y funciones.

CAPITULO II: ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN Y AUDITORÍA INTERNA

Contiene los aspectos teóricos y conceptuales relativos a la Organización Administrativa y a la Auditoría Interna. Se presentan en él diferentes aspectos concernientes a la Organización, tales como: concepto, tipos y sistemas de organización. También se incluyen las metas, objetivos, principios y gráficas de organización. Luego se presenta lo que se refiere a la Auditoría, comenzando por el concepto, objetivo, técnicas, procedimientos, normas y clases de auditoría. Al final se aborda lo concerniente a la Auditoría Interna, como las normas,

características, objetivos, funciones, organización, clases y campo de acción de la misma.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE.

En este Capítulo se presenta el diagnóstico acerca de la Estructura Organizacional y el Control Interno de la Alcaldía Municipal de Texistepeque. El diagnóstico incluye todo lo relacionado con el Plan de Organización; es decir: la estructura organizacional, las atribuciones y funciones del personal, la delegación de autoridad, segregación de funciones y capacidad del personal que labora en la entidad. Además, se presentan los resultados obtenidos al evaluar el Control Interno de la Alcaldía en lo relativo a la organización, políticas y normas de control administrativo, contable y financiero, y a la necesidad que tiene la institución de contar con una Unidad de Auditoría Interna. Al final del Capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

Este es el último Capítulo del Trabajo y en él se presenta la propuesta para la Creación y Organización de la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque, Se inicia con los aspectos relacionados con la creación de la Unidad, especialmente con los que se refieren a los recursos

humanos, materiales y financieros requeridos para tal fin. Luego se abordan los aspectos relativos a la organización de la Unidad, tales como: objetivos, políticas, ubicación y estructura organizacional de la Unidad. Finalmente se presenta el Manual de Funciones propuesto para dicha Unidad, el cual contiene una descripción general de puestos, el perfil del personal de auditoría interna y los requisitos que deben cumplir los candidatos a trabajar como auditores y asistentes.

Al final del trabajo se presenta la Sección de la Bibliografía y Anexos utilizada como soporte teórico y técnico para la elaboración.

CAPITULO I

“ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES”

El presente capítulo constituye la parte introductoria de este trabajo, ya que en él se describen los aspectos históricos que dan a conocer la evolución de los municipios, específicamente, en El Salvador durante los últimos años; además, se presentan los elementos propios del municipio de Texistepeque, así como cierta información genérica sobre la estructura, organización y funcionamiento de la alcaldía municipal; todo ello con el fin de dar una visión más amplia y clara que facilite la comprensión del tema y que sirva de referencia sobre los aspectos más importantes y sobresalientes del municipio de Texistepeque y de su unidad administrativa que es la Alcaldía Municipal.

1.1 ANTECEDENTES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR

Al iniciar el estudio de un tema específico es conveniente conocer los orígenes del mismo y así poder tener un criterio de análisis. Con este propósito se procede a relatar los antecedentes históricos de las Municipalidades en forma breve y

concisa, no sin antes hacer referencia al concepto de municipio para proporcionar una mayor idea sobre el tema: el vocablo se deriva de “TRIBUTO O MUNICIPIA “, que viene de “MUNUS” que significa carga.

En el Artículo 2 del código municipal se da un concepto general de lo que es municipio, el cual dice así: “El 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, el cual, como parte instrumental del municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del Poder, autoridad y autonomía suficiente”.

Las alcaldías municipales, al igual que el Gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos

autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades.

La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un municipio libre. Históricamente, el municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades.

La Organización Estatal para el ejercicio de sus actividades político-administrativo se divide en municipios y departamentos. El municipio constituye la unidad primaria del Estado y es el responsable del gobierno local; tiene una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

En un nivel superior se encuentran los departamentos, los cuales ejercen jurisdicción sobre varios municipios; y finalmente sobre ellos está el gobierno central, cuya jurisdicción abarca todo el territorio nacional y ejerce funciones y responsabilidades exclusivas.

Una característica esencial de todo municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción.

Para cumplir con las funciones que les asigna el Código Municipal (ley rectora del quehacer municipal), necesita tener la autoridad necesaria; es decir, estar respaldado por una ley que le otorgue las facultades y competencias para poder decidir sobre aspectos determinados y propios del municipio.

Para tal efecto, la Asamblea Legislativa, a iniciativa del presidente de la República y por medio del entonces Ministerio del interior ahora Ministerio de Gobernación, ha decretado las leyes que le otorgan a las alcaldías municipales del país, la suficiente autoridad para ejercer el gobierno de sus correspondientes municipios.

1.1.1. DESARROLLO HISTORICO DE LOS MUNICIPIOS EN EL SALVADOR.

Los antecedentes más lejanos de los municipios se encuentran en las ciudades-estados de la antigüedad, considerados por algunos autores como “estados municipales”, basados en las formas de organización política y social, cuyo prototipo fue la “civitas” de los Romanos y la “polis” Griega, sobre todo en la ciudad de Atenas, en donde surge por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático, en cuya conceptualización intervinieron filósofos y estadistas como Pericles (495 A.C. – 429 D.C.)Prácticamente el municipio aparece

como unidad político-administrativa entre los Romanos y sus campañas de conquista. Estos lo llevaron hasta aquellas ciudades que caían bajo su poder en sangrientas guerras e inteligentemente permitieron a algunas de ellas, una forma de autogobierno que recibió el nombre de “municipium”. Los habitantes o residentes permanentes en ellas recibieron el nombre de “civesmunícipes” los que gozaban de los privilegios y derechos de la ciudadanía Romana, como el hecho de elegir entre ellos mismos su propio gobierno formado por dos o cuatro magistrados llamados duumviri o uatorviri, que tenían a su cargo las funciones de justicia del gobierno; además, formaban parte el defensor civitatis, los curatores o procuradores encargados de los negocios públicos; los “notarii” y los escribas antecesores de los actuales notarios.

Las leyes municipales eran dictadas por una asamblea a la que se conocía como curia u ordo decurionum y el régimen municipal era regulado por la Lex Julia municipales.

Durante la conquista al luchar contra los Árabes, los Españoles estimularon el nacimiento de poblaciones de frontera a las que se dotaba de fueros, clasificados en fueros breves o sea, los que regulaban las relaciones de la ciudad con los

monarcas; fueros extensos o códigos de administración municipal, cartas pueblas que dotaban a las ciudades recién fundadas de libertades y privilegios. Las ciudades grandes eran gobernadas por los conventos públicos vicinorum y luego por el concilium o asamblea vecinal; en cambio las ciudades pequeñas contaban con un concejo abierto o cabildo abierto, que se reunía el día domingo para tratar asuntos de interés general.

Fue en el período de decadencia que llegó el municipio introducido por España a nuestra América. Con el nacimiento de las poblaciones, que los colonizadores fueron fundando, nacían los cabildos o ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efectos de votación y solución de problemas generales, a la población aborigen.¹

En las ciudades grandes el cabildo estaba formado por un alcalde que cumplía funciones judiciales, políticas y administrativas; hasta ocho regidores, dos fieles ejecutores, dos jurados y un procurador general.

En las ciudades pequeñas, integraban el cabildo el alcalde, hasta cuatro regidores y un procurador general. Era en estas ciudades pequeñas donde cada

¹ Giordano, Juan Manuel, “El municipio y las municipalidades “, Editorial Época, El Salvador 1998, página 6.

domingo el alcalde convocaba a cabildo abierto para discutir en forma directa los problemas de la colectividad. El modelo inicial de gobierno municipal de las alcaldías ordinarias y alcaldías mayores funcionó a todo lo largo del período colonial y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se les fue dotando de los respectivos gobiernos. En algunas villas se nombraron tenientes de partidos como una subdivisión de la jurisdicción de las alcaldías, los tenientes actuaban como delegados de ellas.

Consumada la independencia subsistió el modelo con muy pocas modificaciones y el ayuntamiento por decreto de la asamblea constituyente de la República Federal de Centro América, debió llamarse a partir de entonces “Alcaldía Municipal”.

Conforme se fueron creando los departamentos de los Estados Federados o Provincias Unidas de Centro América, durante la federación y después de ella, surgieron nuevos municipios y estos se mantuvieron como estructura básica de la división política administrativa de la República de El Salvador. Naturalmente, las alcaldías municipales estuvieron sujetas durante el período de inestabilidad política post-independentista, a las consecuencias de ella y las poblaciones de los

municipios, salvo algunas favorecidas por determinadas actividades económicas, prosperaron en forma lenta o se estancaron durante largas etapas.

Después de la independencia de España, el Estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera Constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente).

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político-administrativo.

En 1886, la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia de sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el General Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales, ya que éstos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo, como mecanismo de control político. En las reformas que se hacen a la constitución en 1945 y en la Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente.

Hasta este momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico.

Ahora el municipalismo a logrado tener una gran participación en lo que es la administración pública en general, manteniéndose su autonomía, manejando más recursos y además de todo ello se concibe como la entidad encargada de propiciar y mantener el desarrollo de su municipio en lo económico, en lo político y en lo social, por tener un acercamiento más estrecho con sus ciudadanos. En la actualidad, el número de municipios que tiene El Salvador es de 262 que se

agrupan en 14 departamentos. La siguiente tabla muestra el número de municipios por cada departamento, ordenados de mayor a menor cantidad. ²

NÚMERO.	DEPARTAMENTO.	MUNICIPIOS.
1.	Chalatenango.	33.
2.	Morazán.	26.
3.	Usulután.	23.
4.	La Libertad.	22.
5.	La Paz.	22.
6.	San Miguel.	20.
7.	San Salvador.	19.
8.	La Unión.	18.
9.	Sonsonate.	16.
10.	Cuscatlán.	16.
11.	Santa Ana.	13.
12.	San Vicente.	13.
13.	Ahuachapán.	12.
14.	Cabañas.	9.
TOTAL DE MUNICIPIOS		262

² USAID, RTI, FISDL, FUNDAMUNI; “ MODELO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA # 6 EL MUNICIPALISMO “, EDITORIAL IMAGEN PRINT, SAN SALVADOR, JULIO DE 1999, PAGINA 4

1.1.2 ASPECTOS LEGALES DE LAS MUNICIPALIDADES

Como se sabe, el asentamiento de núcleos humanos numerosos en determinadas regiones, acompañado del apareamiento de las necesidades de la población, da como resultado el desarrollo de formas de gobierno conocidas actualmente como Municipios.

Cuando las actuales Repúblicas Americanas eran colonias Españolas, la administración de los municipios y sus aspectos legales estaban en manos de un ayuntamiento o cabildo municipal, formado por representantes del pueblo. Aunque las técnicas de dirección y su organización han cambiado, esta forma de gobierno persiste actualmente.

Los funcionarios de las alcaldías llegan a sus puestos mediante el voto directo de los habitantes del municipio, pero también puede darse el caso que el jefe del municipio conocido como alcalde municipal sea nombrado directamente por el jefe de estado o por la Asamblea Legislativa.

El municipio constituye la unidad primaria del estado y su base legal se encuentra plasmada en la Constitución de la República, en donde algunos artículos de la misma hacen referencia de manera resumida al municipalismo; pero, lo resumido de la ley no especificaba que hacer en muchas situaciones particulares que a diario suceden dentro de una alcaldía municipal; por tal razón y debido a la gran importancia que ha ganado el municipalismo en los últimos años, se decidió especialmente regir el quehacer municipal por una ley secundaria llamado “Código Municipal”, decretado por la Asamblea Legislativa en Enero de 1986 y que entró en vigencia a partir del mes de marzo del mismo año. Algunos artículos han sido reformados o sustituidos por decretos en diciembre de 1986, julio y octubre de 1987.

Actualmente las leyes que tienen aplicación directa o indirecta con el municipalismo son muchas y variadas, y entre ellas tenemos: la Ley del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FODES), la Ley del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley General Tributaria Municipal, Ley del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Ley de la Corte de Cuentas de la República, Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar,

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración pública (LACAP), Ley de Titulación de Predios Urbanos, entre otras.

1.1.2.1 REQUISITOS PARA LA CREACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

La urgencia de solventar las necesidades de una población ante su crecimiento, origina la creación de gobiernos locales, aunque puede decirse que eso no es suficiente, puesto que existen requisitos establecidos por la legislación Salvadoreña y específicamente en el código municipal, el cual exige que para la creación de un municipio a solicitud de una población, deben darse y cumplirse las siguientes condiciones:³

1. Una población no menor de cincuenta mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezcan;
2. Un territorio determinado,
3. Un centro de población no menor de veinte mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades;

³ Artículo 20 del Código Municipal de la República de El Salvador.

4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales
5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional.

El municipio debe contar con recursos para cumplir con sus funciones e impulsar su proceso de desarrollo local. El municipio obtiene ingresos de las tasas, impuestos, sanciones o multas, transferencias, donaciones, etc., sin embargo, la mayoría de municipios cuentan con recursos que están muy por debajo de sus requerimientos para solucionar sus problemas y necesidades prioritarias. Por tal razón, la Constitución de la República señala, además, que para auxiliar, garantizar y desarrollar la autonomía económica del municipio, se creará un fondo para el desarrollo económico y social llamado FODES, que a partir de 1998 transfiere a los 262 municipios del país el 7% del presupuesto de ingresos corrientes del estado, a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Artículo 207, 3er. Inciso de la Constitución Política).

1.1.3 IMPORTANCIA DE LAS MUNICIPALIDADES.

La importancia de las Alcaldías se debe a los servicios que prestan a sus respectivas comunidades, sean éstos de índole económico, social o cultural,

con lo cual contribuyen a satisfacer sus necesidades y por ende al bienestar de la población. Entre los servicios que prestan las Alcaldías se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Revisión de planos para construcciones y extensión de los permisos correspondientes.
- ✓ Ornato (parques y jardines).
- ✓ Mantenimiento de calles y caminos vecinales.
- ✓ Construcciones públicas.
- ✓ Terminales y estacionamientos.
- ✓ Mercados.
- ✓ Comedores y cocinas.
- ✓ Recolección de basura.
- ✓ Barrido de calles.
- ✓ Disposición final de la basura.
- ✓ Saneamiento ambiental.
- ✓ Baños y lavaderos públicos.
- ✓ Servicios sanitarios.
- ✓ Cárceles municipales.

- ✓ Mataderos.
- ✓ Cementerios.
- ✓ Expedición de boletos de nacimiento.
- ✓ Expedición de Cédulas de Identidad Personal(Derogado por el Documento Único de Identidad emitido a través del Centro Nacional de Registros)
- ✓ Partidas de nacimiento.
- ✓ Carnets de minoridad.
- ✓ Actas de matrimonio.
- ✓ Partidas de divorcio.
- ✓ Partidas de defunción.
- ✓ Matrículas y patentes.
- ✓ Seguridad pública.
- ✓ Promoción social.
- ✓ Promoción cultural y artística.
- ✓ Guarderías.
- ✓ Bibliotecas.

1.1.4 FUNCIONES DE LAS ALCALDÍAS.

“Según el Art. 4 del Código Municipal, las principales funciones de las Alcaldías son las siguientes:”

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;
8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;

9. La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado;
10. La regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
11. La regulación del transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte.
12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;
14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;

15. La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;

16. DEROGADO

17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros;

18. La promoción y organización de ferias y festividades populares;

19. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos.

20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;

21. La prestación del servicio de Policía Municipal;

22. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes;

23. La regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales.

24. La autorización y regulación del funcionamiento de loterías, rifas y otros similares; sin embargo, los municipios no podrán autorizar ni renovar autorizaciones para el establecimiento y funcionamiento de negocios destinados a explotar el juego en traga niquel o traga perras, veintiuno, bancado, ruletas, dados y en general, los que se ofrecen en las casas denominadas casinos
25. Planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio;
26. La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana.
27. La autorización y fiscalización de parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares, cuando en el municipio exista el instrumento de planificación y la capacidad técnica instalada para tal fin
28. Contratar y concurrir a constituir sociedades para la prestación de servicios públicos locales o intermunicipales, o para cualquier otro fin lícito;
29. Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer.

30. Los demás que sean propios de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.

1.1.5 ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO DE LOS MUNICIPIOS.

De conformidad al Artículo 202 de la Constitución de la República y al Artículo 24 del Código Municipal, el ejercicio de la autonomía municipal está a cargo del gobierno local, conformado por el concejo municipal, que tiene carácter deliberante y normativo, y está integrado por el alcalde, un síndico y los regidores cuyo número varía en forma directamente proporcional al número de habitantes que tenga el municipio y se establecen de la siguiente forma:

- ✓ Dos Concejales o Regidores en los Municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- ✓ Cuatro Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- ✓ Seis Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- ✓ Ocho Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.

- ✓ Diez Concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cien mil habitantes.

En todo caso habrá cuatro concejales o regidores suplentes para llenar las vacantes temporales o definitivas. Estos podrán asistir a las sesiones del concejo y tendrán voz pero no voto en las mismas.

Por lo tanto el concejo municipal es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el alcalde.

Según el Art. 26 del Código Municipal, para ser miembro del Concejo se requieren, como únicos requisitos, los siguientes:

- a) Ser salvadoreño por nacimiento o naturalización.
- b) Ser del estado seglar.
- c) Ser originario o tener por lo menos un año de ser vecino del Municipio respectivo a la fecha de la inscripción como candidato para la elección correspondiente.
- d) Haber cumplido veintiún años de edad.

- e) Ser de moralidad notoria.
- f) Saber leer y escribir.
- g) Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano.

Además de lo anterior, el cargo de Regidor o Concejal es obligatorio y únicamente podrá exonerarse del desempeño de sus funciones por justa causa calificada por el Tribunal Supremo Electoral.

Los demás funcionarios que conforman el Gobierno Municipal serán nombrados por el Concejo, tal como lo dispone el Art. 30 del Código Municipal, que a la letra dice:

Son facultades del Concejo:

- 1- Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal.
- 2- Nombrar al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de entre una terna propuesta por el Alcalde en cada caso.
- 3- Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones, las que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares.

Asimismo, este Art. 30 faculta al Concejo para emitir Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos que permitan normar el Gobierno y la Administración Municipal en todo aquello que le competa.

1.1.6 INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE LOS MUNICIPIOS

Los concejos municipales son una de las cuatro entidades públicas que tienen iniciativa de ley (a parte de los diputados, el presidente y la corte suprema de justicia), específicamente en materia de impuestos municipales dentro de su jurisdicción (Artículo 133, 4º numeral, de la Constitución Política de la República). Los instrumentos jurídicos de los municipios están contenidos en el título III, Artículos del 32 al 34 del código municipal, los cuales son:

- a) LAS ORDENANZAS:** Son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el diario oficial.
- b) LOS REGLAMENTOS:** Constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.

c) **LOS ACUERDOS:** Son disposiciones específicas que expresan las decisiones del concejo municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

Las ordenanzas, reglamentos y acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. Las autoridades nacionales están obligadas a colaborar para que las decisiones municipales tengan el debido cumplimiento.

1.1.7 AUTONOMIA DE LOS MUNICIPIOS.

El contexto legal de los municipios estuvo regido hasta enero de 1986 por la ley del ramo municipal, siendo esta ley derogada y entrando en vigencia el código municipal en el mes de marzo del mismo año.

El Código Municipal es un instrumento legal dentro del cual se plasma una reforma política de la actuación de las alcaldías que va con el espíritu y la letra de

la Constitución Política vigente, la cuál es la redistribución del poder del estado y la facilitación de la administración pública, tradicionalmente concentrado en sus órganos superiores y compartidos ahora, en la autonomía como unidad administrativa del mismo: el municipio.

El Código Municipal, constituye un instrumento jurídico cuya aplicación se debe realizar con extremo cuidado en cuanto a su contenido normativo, como del resto de leyes vigentes que le son afines para así poder ejercer de parte de las municipalidades su autonomía como poder municipal, de tal manera que esté facilitada toda la gestión dentro del aspecto legal que ayude a las alcaldías a alcanzar la eficiencia y eficacia suficientes para ser instrumentos reales de su propio desarrollo institucional y para la adecuada conducción de las sociedades locales encaminadas al desarrollo integral.

A partir de la entrada en vigencia del código municipal se fortalece con él, el marco legal que regula la autonomía municipal, o sea el ejercicio de las facultades constitucionales que otorgan libertad para que los municipios puedan legislar, dirigir y administrar sus propios asuntos.

Entre las bondades otorgadas por el Código Municipal a favor de las comunidades están: la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local, favoreciendo la solución de los diversos problemas que les atañen; justa fijación de tasas, contribuciones e impuestos, definición de prioridades en cuanto a obras de desarrollo comunal; protección del medio ambiente, de los recursos naturales y del patrimonio cultural.

El capítulo VI, título VI, sección segunda, en el Artículo 203 de la Constitución Política de la República se establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un código municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Según el Artículo 204 de la Constitución de la República y el Artículo 3 del Código Municipal, dice que la autonomía del municipio se extiende a:

1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

2º Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

- 3º Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- 4º Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- 5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- 6º Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

1.1.8 COMPETENCIA DE LOS MUNICIPIOS

La competencia municipal es el conjunto de atribuciones, tareas o potestades que la ley (Artículo 4 del Código Municipal) le concede al municipio.

Las competencias municipales se clasifican de la siguiente forma: ⁴

COMPETENCIAS PROPIAS: Son aquellas tareas que sólo el municipio puede y debe realizar; por ejemplo: el registro del estado familiar de las personas, el desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público, etc.

⁴ COMURES, GTZ, FUNDAUNGO “Capacitación a Candidatos y Alcaldes y Alcaldesas Municipales”, San Salvador, Febrero del 2000, Página 4.

COMPETENCIAS COMPARTIDAS: Son aquellas tareas que el municipio realiza en coordinación con los organismos públicos (ministerio de educación, obras públicas, etc.) o privados (organismos sociales como las asociaciones comunales, cooperativas, empresas, etc.); por ejemplo: la prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición de basura, etc.

COMPETENCIAS EXCEPCIONALES: Son de índole contingencial, es decir que atienden situaciones de emergencia; por ejemplo: Los efectos de los huracanes y terremotos.

Las competencias municipales se pueden subdividir en cuatro tipos de atribuciones o tareas, estas son:

- De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local (competencias No. 1,5,25,26 y 27)
- De prestación de servicios públicos (competencias No. 3, 15, 16, 17, 19,20 y 21).
- De control y regulación de actividades de los particulares (competencias No. 2,6, 7, 11, 12, 13, 22, 23 y 24).

- De promoción e impulso de actividades o actitudes de sus habitantes (competencias No. 4, 7,8 ,9 y 18).

En la actualidad las municipalidades solo cumplen con algunas de la funciones que el Código Municipal y otras leyes le confieren, ya que existen funciones compartidas con otras entidades de gobierno, y en los últimos años, varias de estas actividades han sido transferidas o asumidas por otras instituciones del gobierno central, tal es el caso de la supervisión de precios, pesos, medidas y calidades que están a cargo del Ministerio de Economía, y así muchas otras.

Hay leyes que afectan la competencia municipal y por tanto que invaden la autonomía para ejercerlas; entre ellas están:

- Ley de urbanismo y construcción.
- Ley de la creación de la unidad de registro social de inmuebles.
- Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- Ley de creación del registro de las personas naturales.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

1.2.1 RESEÑA HISTORICA DEL MUNICIPIO DE TEXISTEPEQUE

Texistepeque es una pequeña y centenaria población que conserva un rico legado histórico patrimonial y cultural. Su origen se remonta a la época precolombina, ya que fue fundada por



tribus Maya-Pokomames. Sus primeros habitantes se mezclaron a partir del siglo XIII ó XIV con las tribus Yaquis ó Pipiles que conquistaron esta antigua urbe Maya, cambiándole así su nombre original por el que posee actualmente.

En idioma Nahuatl, Texistepeque significa *“Lugar de Caracoles”* ó *“Cerro de los Huevos”*, pues viene de Taxis: caracol, huevo, ovalado; y Tepec: cerro, montaña, localidad.⁵

Este asentamiento se caracterizó y distinguió durante la época colonial por el principal cultivo agrícola del territorio, el Añil.

⁵ Videz, López Gerardo José: “Templos San Esteban y El Calvario en la Ciudad de Texistepeque, Análisis Arquitectónico e Inventarios de sus Bienes Muebles”, Universidad Albert Einstein, San Salvador 2002.

En 1532, a solo pocos años de la conquista, el pueblo de Texistepeque aparece como una encomienda a favor de Juanes de Fuenterrabía.

Por ordenanza de la real audiencia de los confines fue creado en 1543 el cabildo de San Esteban Texistepeque. En 1550 contaba con unos 400 habitantes aproximadamente y estaba encomendada a favor de Pedro Cerón. La importancia de este poblado durante los primeros años de la colonia, queda evidenciado cuando en 1577, Texistepeque les fue dado en doctrina a los religiosos Franciscanos del convento o guardianía de San Salvador.

Cuando los Franciscanos se hicieron cargo de la doctrina de Texistepeque, su importancia como centro de adoctrinamiento aumentó, hasta llegar a ser cabecera de Parroquia. Los Padres Franciscanos tenían en la provincia de San Salvador cuatro centros religiosos importantes: tres guardianías (iglesias con residencia de sacerdote), y una doctrina importante, (iglesia sin residencia de sacerdote). Las tres guardianías eran: la de San Francisco de San Miguel, la de San Antonio de San Salvador y la de Inmaculada Concepción de Sonsonate. La doctrina era precisamente Texistepeque bajo cuya jurisdicción estaban las “subdoctrinas” ó “visitas”, como se les llamaba, de: “Atempa Masahuat, Chiconguezal, Güijat y

Tacachico”. Entre los personajes más importantes que visitaron Texistepeque, están los primeros cuatro arzobispos de Guatemala. De éstos, el más célebre es Pedro Cortés y Larraz, ya que escribió un libro donde se describe la geografía, población y sociedad de Texistepeque para el siglo XVIII.

El municipio de Texistepeque quedó incorporado al partido electoral de Santa Ana en 1786 y luego integrado al departamento de Santa Ana el 8 de enero de 1855, el título de Villa le fue otorgado en 1847, y obtuvo el título de Ciudad el 22 de octubre de 1946.

El Añil en Texistepeque.

Durante los primeros años de la época colonial, en Texistepeque se cultivó extensamente el principal producto agrícola de la región, el añil. Este se extrae del jiquilite, planta que crece con gran facilidad en las tierras rocosas de esta localidad.

Esta actividad agrícola fue la que dio un gran dinamismo a la ciudad de Texistepeque durante la época colonial. De esos años de bonanza se tiene como principal muestra física, el templo San Esteban y los innumerables vestigios de

Obrajes alrededor de la ciudad. Entre los sitios que se encuentran obrajes se pueden mencionar: Cerro el huevo, caserío Monte del Padre, cantón Chilcuyo, cantón San Miguel, etc.

Afortunadamente, el cultivo del añil está reviviendo en esta localidad, reactivando de esta forma el rico legado histórico que se posee. Algunos de los obrajes que han sido excavados están actualmente en uso, y se espera que esta actividad se incremente considerablemente, generando mayor riqueza económica a la población.

Texistepeque tiene dentro de su historia la gloria de ser la cuna de la primera imprenta en el País. En el año de 1741, el padre Fray Juan de Dios del Cid, de la orden de los Franciscanos, imprimió un cuaderno que tituló “El Puntero Apuntado Con Apuntes Breves”, su contenido es un tratado sobre el cultivo y explotación del añil. La imprenta fue diseñada y construida por el ingenioso fraile, mediante el uso de tipos de madera móviles y accionados a mano, siendo único por su originalidad.

Costumbres de Texistepeque.

La población de Texistepeque recibe las celebraciones de la Semana Santa con gran entusiasmo y fervor religioso, el cual se mantiene desde la época colonial. La importancia que los devotos han concedido a los rituales a través de los años ha permitido mantener vivas las tradiciones y costumbres que se remontan a la época de la conquista y la colonia, recordándonos así del proceso de mestizaje y transculturación que resultó en una singular combinación de creencias que conforman su actual idiosincrasia.



Solamente en la pintoresca ciudad de Texistepeque se desarrolla el drama actuado de Los Talcigüines, el cual es uno de los valores culturales del folklore que forman parte del patrimonio de la población. Los talcigüines representa un cuadro vivo de escenas tomadas de la Biblia, referente a las tentaciones que Jesús recibiera en el desierto y el personaje del Diablo que con tanto esfuerzo trata de humillarlo y derrotarlo. Talcigüin quiere decir “hombre endiablado”, pertenece al género teatral danzario, no tiene música propia y una campana les ayuda a acompañar el ritmo.

Los personajes son catorce en total, trece talcigüines que representan el mal y uno que hace el papel de Jesús Nazareno representando el bien. Esta tradición se supone que se inició en el siglo XVI, pero fue hasta 1937 en que un poblador de la ciudad, Urbano Cubas, revivió el drama.

El encuentro de la Belencita es un ritual que aún se desarrolla el 26 de diciembre. Este consiste en que la Virgen de Belén, la cual ha estado en procesión ese mismo día, sale a recibir a la Belencita a la entrada de la ciudad, la cual viene procedente de la ciudad de Santa Ana y es traída por los Texianos residentes en esa ciudad. La Belencita es una réplica en miniatura de la Virgen de Belén, la cual no se mantiene permanentemente en Texistepeque.

Fiestas Patronales de Texistepeque.

Las fiestas patronales de Texistepeque se desarrollan del 19 al 27 de diciembre, siendo la víspera el 26, las fiestas se celebran en Honor a **San Esteban** y la **Virgen de Belén de Güijat**. Anteriormente el único patrono de



Texistepeque era San Esteban, cuyo día de celebración es el 26 de diciembre, pero cuando trajeron a la Virgen hicieron una sola fiesta y se proclamó a la Virgen de Belén como la patrona y a San Esteban como segundo patrono, celebrándose así el 27 de diciembre el día de la Virgen. Las actividades cívicas recreativas que se desarrollan son: quema de pólvora, alboradas, juegos recreativos, encuentro deportivos, bailes populares, elección y coronación de reina, desfiles de carrozas, conciertos musicales y el famoso y concurrido jaripeo. Además la iglesia recibe las “entradas” con las ofrendas y limosnas para la virgen. El movimiento comercial se incrementa considerablemente durante los días festivos, desarrollándose las siguientes actividades: ventas de ropa, calzado, golosinas, alimentos, juguetes, artículos religiosos, productos artesanales, tales como ventas de ollas de barro, etc.

En Texistepeque también se celebran las fiestas en honor al **Señor de Esquipulas** (Cristo Negro), los 14 y 15 de enero de cada año. La imagen del señor de Esquipulas es la que pertenece a la iglesia del Calvario de la misma ciudad, y que tiene varios feligreses devotos a sus milagros.

1.2.2 DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO DE TEXISTEPEQUE

NOMBRE OFICIAL DEL MUNICIPIO: Texistepeque.

NOMBRE NAHUAT: Lugar de Caracoles ó Cerro de los Huevos.

TÍTULO: Ciudad.

GENTILICIO: Texiano.

FECHA DE TITULACIÓN DE VILLA: en 1847

FECHA DE TITULACIÓN DE CIUDAD: El 22 de Octubre de 1,946.

POBLACIÓN: 26,729 habitantes (13,097 hombres y 13,632 Mujeres).

CABECERA DEL MUNICIPIO: La Ciudad de Texistepeque.

ALTITUD: 410 Metros sobre el Nivel del Mar.

ÁREA GEOGRÁFICA: 178.97 kilómetros cuadrados.

HIDROGRAFÍA: Posee un sistema fluvial que lo componen los ríos: Lempa, Guajoyo, Epayo, San Jacinto, Cujucuyo, amayo, guayabo y agua fría.

OROGRAFÍA: Lo más significativo son los cerros: El tiesto, Tempisque, El Brujo o Bandera, El Rayo, Valle Nuevo, Vainillo, El Carmen, Las Chinchas, Cimarrón, San Miguel, Colorado, Las Piletas, La Botija, El Gritadero, Piedras Blancas, Campana, Guarnecia, El Pino, El Sillón o Sapo, el Conventillo, Los Llanitos, Texistepeque, El Cóbano, Tecolote, La Coyotera, Chagüite, Llano de la virgen, Agua Escondida, El amatillo, las lomas, larga, El imperio, El Cerro y la montaña o perla.

CERROS PRINCIPALES:

TEXISTEPEQUE: Esta situado a 1 km sur este de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 672.6 metros sobre el nivel del mar.

LAS PILETAS: está situado a Kms de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 565 metros sobre el nivel del mar.

EL COBANO: está situado a 4 Kms al sur este de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 479 Kms sobre el nivel del mar.

EL BRUJO: está situado a 6.2 Kms de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 6.2 Kms sobre el nivel del mar.

EL SILLON O EL SAPO: está situado a 7.9 Kms al sur de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 760 Kms sobre el nivel del mar.

LAS CHINCHES: está situado a 2 Kms de la ciudad de Texistepeque con una elevación de 520 metros sobre el nivel del mar.

CLIMA: Prevalece el clima cálido, aunque varía en las diferentes zonas por su altitud que van desde los 1,212 mts en el oeste hasta los 340 mts. En las zonas más bajas. El monto pluvial anual oscila entre 1400 y 1800 mm.

VEGETACION: la flora está compuesta por bosques húmedos subtropicales y bosques subtropicales frescos. Sus especies arbóreas más notables son: Ceiba, Madrecacao, maquilishuat, Cortez, aceituno, níspero, y ojushte.

DISTANCIA DE LA CAPITAL (SAN SALVADOR): 85 Kilómetros.

DISTANCIA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL: 18 Kilómetros

MUNICIPIOS VECINOS:

Al Norte con San Antonio Pajonal, Metapán y Masahuat; al Este con Nueva Concepción; al Sur con Santa Ana, al Oeste con Candelaria de la Frontera y Santiago de la Frontera y al este con Nueva Concepción (Departamento de Chalatenango).

TIPO DE ACTIVIDAD PRODUCTIVA

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA:

Los productos agrícolas de mayor cultivo son frijol, maíz, maicillo, cacahuete, hortalizas y frutas.

GANADERÍA:

Constituye parte del patrimonio que sirve fundamentalmente para la producción de leche.

COMERCIO LOCAL:

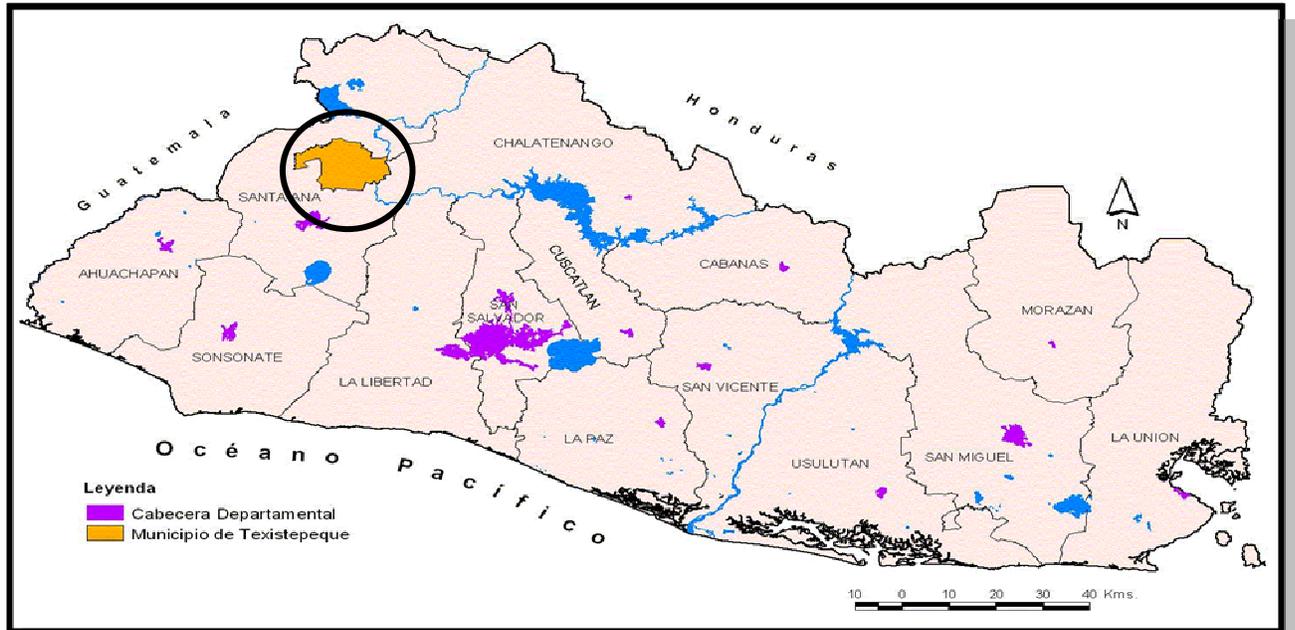
Existen almacenes, ferreterías, abarroterías, bazares, tiendas, restaurantes y otros pequeños negocios.

TURISMO:

Texistepeque posee un gran potencial turístico como la estación del ferrocarril, la cascada el Chorrerón y las riveras del río Lempa.

Se caracteriza por su tradicional jaripeo el cual es impulsado por la Asociación de Ganaderos de Texistepeque.

UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEXISTEPEQUE EN EL SALVADOR



El municipio de Texistepeque, se encuentra ubicado en el departamento de Santa Ana, en la zona occidental de El Salvador; específicamente a 85 kilómetros de la Capital, San Salvador.

El municipio de Texistepeque, se ubica al norte del departamento de Santa Ana. Los municipios vecinos que colindan con él son: al Norte San Antonio Pajonal, Metapán y Masahuat; al Este con Nueva Concepción (Chalatenango); al Sur con Santa Ana y al Oeste con Candelaria de la Frontera y Santiago de la Frontera.

El municipio de Texistepeque tiene una extensión territorial de 178.97 kilómetros cuadrados.

Para su administración el municipio de Texistepeque se divide en 2 Barrios: El Calvario y San Esteban, y 6 Cantones: San Miguel, Chilcuyo, Cujucuyo, El Jute, Costa Rica y Santo Tomás.

El municipio de Texistepeque tiene una población aproximada de 26,729 habitantes, con una densidad poblacional de 225 habitantes por kilómetro cuadrado.

La población femenina del municipio de Texistepeque es de 13,632 mujeres, representando esto el 51% de la población total del municipio, y la mayoría de ellas se encuentran en el rango de entre los 20 y 59 años de edad, representando esto un 48.18% del total de la población femenina.

La población masculina del municipio de Texistepeque es de 13,097 hombres, representando esto el 49% de la población total del municipio, y la mayoría de ellos se encuentran, al igual que las mujeres, en el rango de entre los 20 y 59 años de edad, constituyendo esto un 47.41% del total de la población masculina.

La población de Texistepeque tiene acceso a la mayoría de servicios básicos que comúnmente demanda la población como: energía eléctrica, telefonía, transporte, entre otros.

1.2.3 OBJETIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

MISION

Promover y fortalecer de una manera activa y propositiva la autonomía y competencia municipal en el marco de la democracia participativa, el desarrollo local y la prestación de servicios de calidad y amplia cobertura, de acuerdo a las necesidades consensadas de la población y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente en el municipio de Texistepeque.

VISION.

Gestionar y construir el desarrollo del municipio de Texistepeque mediante la prestación de servicios municipales eficientes y la realización de obras de infraestructura, bajo condiciones de autosostenibilidad y con participación ciudadana.

OBJETIVO GENERAL:

Brindar a la población de Texistepeque buenos y mejores servicios e impulsar el desarrollo local a través de la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones del gobierno local para fortalecer la capacidad de respuesta ante las necesidades de la población.⁶

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Dar a los usuarios, servicios adecuados y oportunos a las exigencias de los mismos.
- Controlar y mejorar eficientemente todas las actividades que la municipalidad realiza en pro de la población.
- Hacer un uso racional y adecuado de los recursos de la institución.
- Incrementar la inversión local como instrumento de desarrollo en el Municipio.
- Aumentar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones como mecanismo de transparencia.
- Mantener un personal amable, eficiente y sobre todo capacitado para que pueda responder a los constantes cambios del área municipal.

⁶ Alcaldía Municipal de Texistepeque.

- Escuchar y responder a las necesidades emanadas de la voluntad del pueblo.⁷

1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE.

I. NIVEL DIRECTIVO:

1.1. CONCEJO MUNICIPAL.

1.2. UNIDADES ASESORAS: _

1.2.1. Comisiones del Concejo Municipal.

1.2.2. Sindicatura Municipal.

1.2.3. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. (UACI)

II. NIVEL EJECUTIVO:

2.1. ALCALDE MUNICIPAL.

2.1.1. Secretaria Municipal

III. NIVEL OPERATIVO:

⁷ Alcaldía Municipal de Texistepeque.

3.1. UNIDADES DE APOYO: _

3.1.1. Promoción Social.

3.1.2. Policía Municipal.

3.2. UNIDADES OPERATIVAS:

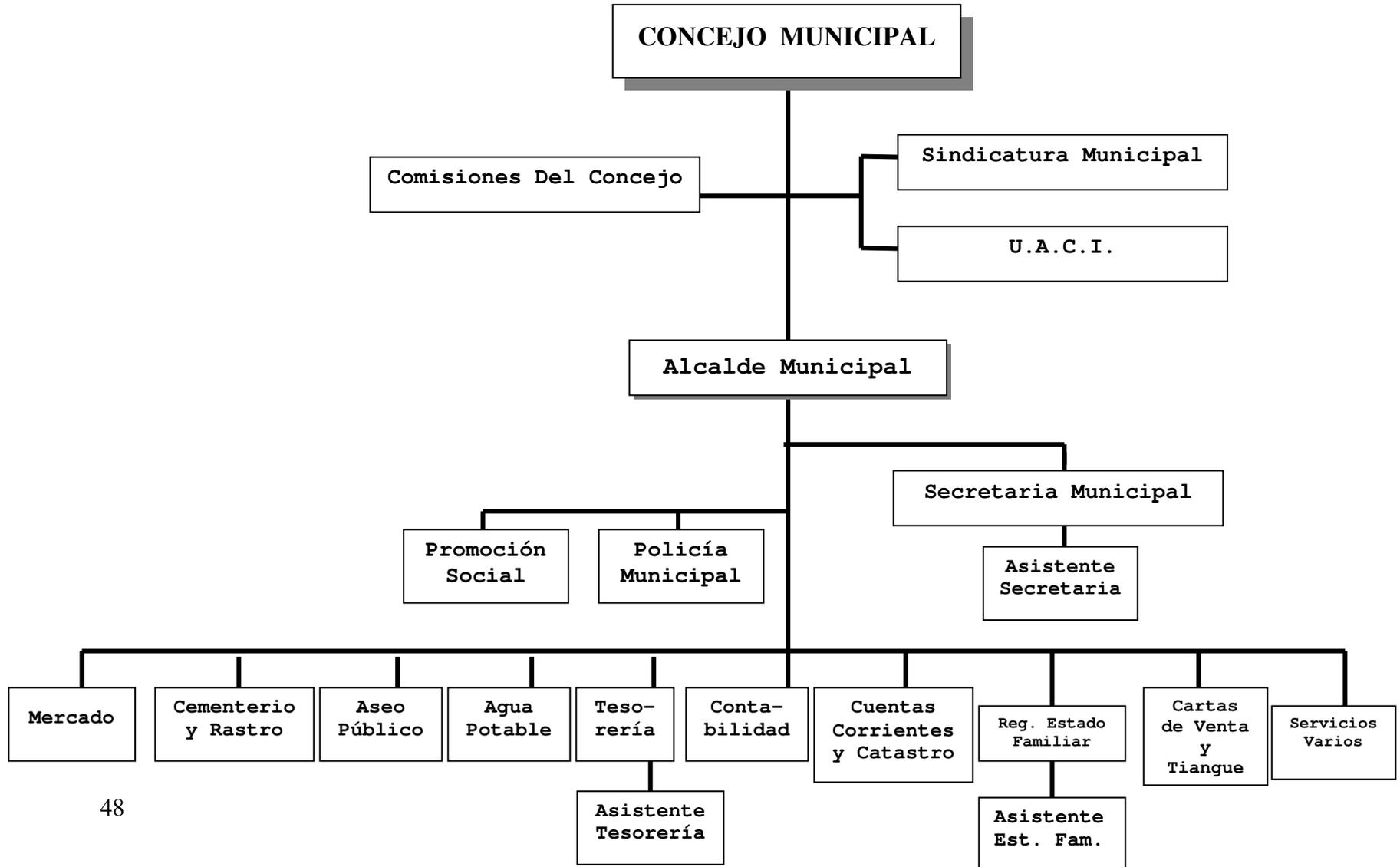
3.2.1. Servicios Municipales.

3.2.2. Finanzas Municipales.

3.2.3. Servicios de Oficina.

3.2.4. Servicios Varios.

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE



1.2.4.1 FUNCIONES

1.2.4.1.1 NIVEL DIRECTIVO

CONCEJO MUNICIPAL.

(Alta Dirección)

Constituye la Máxima Autoridad y el Primer Nivel Jerárquico de decisión de la Alcaldía, el cual establece las políticas de acción institucional y señala las metas de cada área de actividad de la Alcaldía Municipal, es el que tiene a su cargo la Administración del Municipio.

UNIDADES ASESORAS:

COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL.

Auxilian al Concejo en lo que este estime conveniente y están formadas por Concejales. Estas comisiones pueden ser permanentes o formadas eventualmente para solucionar problemas específicos de los cuales tienen que informar al Concejo Municipal.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

SINDICATURA MUNICIPAL.

A parte de sus funciones consignadas por la ley, el síndico constituye un elemento fundamental en el asesoramiento Legal para la toma de decisiones tanto del Concejo Municipal (Alta Dirección) como del Nivel Gerencial (Alcalde y Secretaria Municipal).

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

JEFE DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL (U.A.C.I.).

Esta unidad se encarga de recomendar al Concejo Municipal y de realizar todas las actividades necesarias para adquirir y contratar los Bienes y Servicios utilizados tanto para el consumo de la Municipalidad como para la Inversión Pública que se realiza anualmente con la asignación del FODES o de Recursos Propios.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

1.2.4.1.2 NIVEL EJECUTIVO

ALCALDE MUNICIPAL.

(Gerencia General)

Constituye el Nivel Jerárquico Administrativo de la Municipalidad; este dirige y supervisa el quehacer municipal. El Alcalde como máxima autoridad ejerce la Gerencia Municipal e informa en cada reunión al Concejo Municipal del que hacer de la alcaldía en general.

Línea de Mando: Depende directamente del Concejo Municipal.

SECRETARÍA MUNICIPAL.

(Subgerencia)

Al igual que el Alcalde Municipal desempeña funciones de Nivel Ejecutivo o Gerencial, y por la naturaleza de su puesto tiene relación con casi todos los demás puestos de trabajo de la municipalidad, ya que estos le proporcionan información que le solicita el Alcalde y el Concejo Municipal. Atiende todas aquellas actividades Administrativas que no son atribuidas al Alcalde o las que este le delega en presencia o ausencia de sus funciones edilicias, también auxilia a las Comisiones del Consejo en todo lo que estos estimen conveniente y al Alcalde a enlazar cada una de las unidades del nivel operativo con el nivel Ejecutivo y el Superior; también asesora al Alcalde y sobre todo al Concejo Municipal en aspectos administrativos y hasta legales, y en todo lo demás que estos le soliciten.

Línea de Mando: Depende del Concejo y del Alcalde Municipal.

1.2.4.1.3 NIVEL OPERATIVO

UNIDADES DE APOYO:

Promoción Social.

Esta Unidad tiene a su cargo la Organización Comunal, o sea que constituye el enlace permanente y directo de la Municipalidad con todos los Barrios, las Colonias, Cantones y Caseríos del Municipio, y conocer de primera mano las necesidades y expectativas de las mismas, además asesora en la organización y constituciones de Asociaciones de Desarrollo Comunal para así poder brindarle a las comunidades una herramienta adicional y legal para poder gestionar su propio desarrollo ante otros organismos o instituciones distintas a la Municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Policía Municipal.

La razón de ser de esta Unidad es Apoyar y colaborar, aunque sea de manera indirecta a alcanzar los objetivos de la Municipalidad, a través de brindar ayuda, protección y contribuir a crear las condiciones bajo las cuales las demás unidades de los otros departamentos puedan realizar de la mejor manera sus funciones.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

SERVICIOS MUNICIPALES.

Acá están integradas todas aquellas actividades afines que realiza la Municipalidad y que son encaminadas a satisfacer la demanda de la población, o sea, aquellos servicios de carácter público que pagan los ciudadanos a través de las tasas que la Municipalidad les aplica a cambio de la prestación de los mismos. Este agrupa las unidades de Mercado, Cementerio y Rastro Municipal, Aseo Público y Agua Potable.

Mercado Municipal.

Esta unidad se encarga de la prestación de los servicios de ofrecer un espacio físico técnicamente adecuado, que cumpla con las exigencias de salud pública, para la práctica del comercio local. Su función principal consiste en alquilar locales dentro de las infraestructuras del mercado a los comerciantes del municipio.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Cementerio General y Rastro Municipal.

Estas dos actividades, cementerio general y rastro municipal, se han fusionado, debido a que son desempeñadas por una misma persona. El primero tiene como objetivo mantener las instalaciones del cementerio general en buenas

condiciones y listas para la realización de entierros, exhumaciones, entre otros; el Segundo se refiere a mantener las instalaciones del Rastro en buen estado y listas para destazo legal de ganado mayor y menor en el municipio.

Línea de Mando: *Depende del Alcalde Municipal.*

Aseo Público.

La prestación de este servicio es fundamental e indispensable para el municipio, ya que de ello depende en gran medida la salud de la ciudadanía, porque la basura puede convertirse en los principales focos de infección para la proliferación de enfermedades en la población, por tal razón sus funciones de recolectar la basura en los horarios y fechas establecidas, constituye uno de los servicios más importantes que presta la municipalidad.

Línea de Mando: *Depende del Alcalde Municipal.*

Servicio de Agua Potable.

Esta unidad representa las obligaciones que debe cumplir los empleados que están en aquellas comunidades donde la municipalidad presta el servicio de Agua potable y por los cuales la alcaldía cobra cierta tasa que ha sido fijada previamente.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

FINANZAS MUNICIPALES.

Se le ha llamado Finanzas Municipales a aquellas actividades que son realizadas y agrupadas con el fin de proporcionar a la Institución de la información económica, financiera y contable necesaria e indispensable para la toma de decisiones. Estas unidades que no tienen que ver directamente con los usuarios y que integran las finanzas municipales son: Tesorería Municipal, Contabilidad, Cuentas Corrientes y Catastro.

Tesorería Municipal.

Esta unidad es la encargada de recibir, custodiar y erogar los fondos de la municipalidad, por lo tanto, constituye un puesto indispensable e importante tanto en lo referente a la administración de los recursos financieros como al registro adecuado de los mismos para contar con información veraz y oportuna que el concejo y las demás unidades autorizadas le soliciten.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Contabilidad Municipal.

Es la unidad responsable de registrar y custodiar, de acuerdo con las técnicas contables generalmente aceptadas todas las transacciones de ingresos y egresos que realiza la municipalidad en sus diversas actividades, además tiene que mantener información confiable verás y oportuna sobre las finanzas municipales para tomar decisiones correctas, principalmente con respecto a la ejecución presupuestaria.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Cuentas Corrientes y Catastro Municipal.

Esta unidad comprende las actividades concernientes al registro tributario de la municipalidad, así como la información catastral del municipio. En este puesto se realizan el proceso de facturación y cobro de tasas e impuestos que la alcaldía aplica a las personas del municipio, así como también la deuda que estos tengan con la municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

SERVICIOS DE OFICINA.

Los Servicios de Oficina aglomeran todos aquellos Productos o Servicios demandados por la Población y que la Municipalidad presta específicamente en sus Oficinas, o sea, dentro de sus instalaciones. Estas unidades son: Registro del Estado Familiar (REF) y Cartas de Venta y Tiangué.

Registro del Estado Familiar.

Este puesto es muy importante, ya que presta los servicios y documentos de carácter legal que son más demandados por la población, tales como actas de nacimiento, de matrimonio,, defunciones, nacimientos, entre otros.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Cartas de Venta y Tiangué.

Los servicios de extensión de cartas de venta y de guías de conducción de ganado mayor y menor, son las actividades más importantes que este puesto desempeña, además de conservar en buen estado el archivo de marcas de fierro que posee la municipalidad.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

SERVICIOS VARIOS.

(Unidades de Apoyo)

Estas unidades representan los servicios que todas las demás unidades de la Municipalidad necesitan para trabajar en un ambiente limpio y con las condiciones adecuadas que contribuyan al buen desarrollo de las actividades de los demás puestos de trabajo. Aquí se han aglomerado las actividades realizadas por los Motoristas, el Conserje, los Ordenanzas con los que cuenta la Municipalidad para su aseo y buena presentación, etc.

Motorista.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Conserje Municipal.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Ordenanza de Alcaldía Municipal.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

Ordenanza del Mercado Municipal.

Línea de Mando: Depende del Administrador del Mercado Municipal.

Encargado del Parque Municipal.

Línea de Mando: Depende del Alcalde Municipal.

1.2.5 PROYECCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

PLAN DE INVERSIÓN EN EL 2009.

- 1- Operación maquinaria pesada.
- 2- Introducción agua potable cas. San Jacinto.
- 3- Construcción, empedrado, fraguado, y concretado en la calle alterna de acceso a Texistepeque.
- 4- Empedrado fraguado calles internas del Cas. Taxis Junction (Y Griega)
- 5- Mejoramiento de la cancha de futbol e iluminación Col. Belén II.
- 6- Gastos diversos para la policía municipal.
- 7- Mejoramiento de Cancha de Fútbol Los Sandovalos.
- 8- Introducción de agua potable Cas. Piedras Negras.
- 9- Introducción de energía eléctrica Cas. San Idelfonso.
- 10-Compra de terreno para cancha de futbol Las Casitas.

- 11- Mejoramiento del sistema de agua potable en comunidad San Tiburcio.
- 12- Compra de 25 computadoras.
- 13-Const. Cinteado en calle a Cas. Las mesitas Cantón Cujucuyo.
- 14-Construcción de casa comunal Col. San Luis.
- 15-Construcción de Cancha Guarnevia.
- 16-Introducción Eléctrica Cas. Chiches.
- 17-Construcción de puente en caserío Azacualpa.
- 18-Construcción de puente en Hacienda El Milagro.

CAPITULO II

ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE ORGANIZACIÓN Y AUDITORIA INTERNA”

2.1 Organización Administrativa.

Dentro de éste apartado cabe mencionar que la Organización Administrativa es un proceso encaminado a obtener un fin determinado, previamente definido por medio de la planeación.

Una definición de organización, de acuerdo con el tema en estudio es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”.⁵

De la definición anterior se puede inferir que esta fase del proceso administrativo permite a las empresas e instituciones obtener los recursos necesarios para su funcionamiento, fijar las correspondientes funciones, establecer niveles de autoridad, asignar responsabilidades a los miembros de sus diferentes dependencias y determinar los procedimientos que deben seguirse en cada uno de sus diferentes departamentos o secciones.

⁵ Gómez Ceja, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Mc Graw Hill, Página 191.

En resumen, la fase de Organización permite crear líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. Por ejemplo: el contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado dificultades motivacionales subsecuentes.

2.1.1 Tipos de Organización.

Existen varios tipos de Organización, siendo los más conocidos los siguientes: la Organización Formal, la Organización Informal y las Organizaciones Sociales.

2.1.1.1 Organización Formal.

De manera general, puede decirse que la Organización Formal es un organismo o estructura que permite a las personas realizar sus actividades en conjunto y de manera eficiente, afirmando la existencia de un propósito común dentro de ella.

Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas. Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

H. Koont'z y C. O'Donnell afirman al respecto que: "La Organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a realizar una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se combina el esfuerzo individual".

La organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Los propósitos generales de la Organización Formal son los siguientes:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la Organización Formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de la organización.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que la Organización Formal es un elemento de la administración cuyo objetivo es agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de una empresa o institución, a través de la definición y delegación de responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más adecuados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa o institución, de la manera más eficiente y con el mínimo de esfuerzo. Con esto no se quiere decir que este tipo de organización es inflexible; sino, por el contrario, ya que una buena organización debe crear un ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

2.1.1.2 Organización Informal

Este tipo de organización no se encuentra en ningún Manual de Organización, ni en ningún otro documento; sin embargo, tiene una fuerza actuante tan importante como la Formal, debido a que es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la Organización Formal.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se puede describir como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianza o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales, que está integrada por pequeños grupos de amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc.

Puede llamársele Organización Informal a “Cualquier actividad de grupo que no tenga objetivos explícitos, aunque eventualmente puede contribuir al logro de los objetivos comunes”.⁶ Como ejemplo de Organizaciones Informales dentro de una empresa o institución se pueden mencionar: el grupo de amigos que se reúne a departir después de las horas de trabajo; los que se reúnen el fin de semana para practicar su deporte favorito, etc.

2.1.1.3 Organización Social.

Un Organismo Social es el constituido por un conjunto de personas agrupadas primordialmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no les serían posibles lograr. Una empresa, una institución, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, una sociedad, una cooperativa, etc., son Organismos Sociales.

Los objetivos de un Organismo Social son los fines o metas que se pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Si se trata de dependencias del gobierno, como son los Ministerios, el objetivo sería la prestación de algún servicio. Por lo tanto, los objetivos pueden ser de lucro o de beneficio, políticos y públicos o particulares, con tal que requieran el esfuerzo de más de un hombre.

⁶ Koont'z y O'Donell: “Administración”, Mc. Graw Hill, Página 254.

En la formación de todo Organismo Social se pueden distinguir dos fases o etapas principales. La primera etapa es la estructuración o construcción del mismo, partiendo de las iniciativas de uno o unos pocos hombres. En esta etapa, todos los esfuerzos se encaminan a la estructuración de ese Organismo Social. Posteriormente, cuando ya está debidamente estructurado, se da una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

2.1.2 Los Sistemas de Organización

Son diversas combinaciones estables de la definición de funciones y autoridad, a través de los cuales se realiza la organización. Se presentan en las Cartas o Gráficas de Organización y se complementan con los análisis de puestos.

Se conocen tres sistemas fundamentales de organización, los cuales se describen a continuación.

2.1.2.1 Organización Lineal o Militar

“Este sistema concentra toda la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director. En pocas palabras, el jefe asume todas las funciones y todas las responsabilidades de mando”⁷.

⁷ Gómez Ceja, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Mc. Graw Hill, Página 199.

De este modo, cada individuo tiene un único jefe que ordena la realización de todas las actividades; no reciben órdenes más que de él, y a él solo se reportan.

Es una organización simple y de conformación piramidal, en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área.

Se caracteriza porque las decisiones se concentran en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando, es una sola persona quien asigna y distribuye el trabajo a los colaboradores.

El tipo de Organización Lineal o Militar no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual, el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes previos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno. Este tipo de organización es el que generalmente prevalece en las empresas pequeñas

2.1.2.2 Organización Funcional o por Departamento

“Es la que se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo para desarrollar las labores

de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos en donde pueden rendir mejor fruto”.⁸

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesita

Características de la organización funcional:

⁸ Gómez Ceja, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Mc Graw Hill, Página 201.

- ✓ **Autoridad funcional o dividida.** Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- ✓ **Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios.** busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

- ✓ **Descentralización de las decisiones.** Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- ✓ **Énfasis en la especialización.** Especialización de todos los órganos a cargo.

2.1.2.3 Organización en Comités o Consejos.

Se caracteriza porque las disposiciones que se piensan tomar son sometidas a previo acuerdo de los grupos de individuos a cuyo cargo está la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución.

Estos grupos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de los votos de sus miembros.

Según Guillermo Gómez Ceja, en su obra "Planeación y Organización de Empresas", el Sistema de Organización en Comités da origen a la formación de los Comités siguientes:

- ✓ **COMITÉ DIRECTIVO:** Es el que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo a sus estatutos.
- ✓ **COMITÉ EJECUTIVO:** Es el ejecutor de los acuerdos tomados por el Comité Directivo; es decir, que se integra para impulsar y cuidar que se lleven a cabo las distintas disposiciones que emanan del Comité Directivo.
- ✓ **COMITÉ DE VIGILANCIA:** Cuerpo de confianza en el cual sus miembros nombran un gerente o una junta cuya función será verificar e inspeccionar las labores de los empleados de una empresa.
- ✓ **COMITÉ CONSULTIVO:** Cuerpo de técnicos especialistas que emiten dictámenes sobre los asuntos que les son consultados por jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Por lo general, no tienen responsabilidad en las decisiones que tomen los ejecutivos o directivos.
- ✓ **COMITÉ DELIBERATIVO:** Tiene como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirle que, en determinado momento, requiera de la mayoría de votos de los integrantes del Comité para que un asunto se considere resuelto.

2.1.3. Metas y Objetivos de la Organización.

La Organización persigue tres objetivos: el crecimiento, la estabilidad y la interacción.

Estos objetivos parecen ser válidos para diferentes formas de organización en diferentes niveles de complejidad.

Es muy común confundir los objetivos con las metas; la razón de ello es que ambos están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros.

Mientras los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios períodos de la planeación, sin especificar fechas ni cuantificación de los resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

2.1.4. Principios de Organización.

Los Principios de la Organización tienen como finalidad: Guiar a los demás en la organización y crear sistemas de organización óptimos.

A continuación se enuncia un conjunto de principios fundamentales, considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una eficiente organización:

- ✓ **División del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- ✓ **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

- ✓ **Unidad de Mando:** Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- ✓ **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

- ✓ **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- ✓ **Jerarquía o Cadena Escalar:** Debe haber una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización.

2.1.5. Gráficas de Organización

Existen diferentes criterios para designar las gráficas con que se representa la estructura organizacional de una empresa. Pueden recibir nombres tales como: Cartas de Organización, Diagramas de la Organización, Cartogramas, Ortogramas y Organigramas.

Estas Gráficas de Organización son, fundamentalmente, una técnica de presentación, simples testimonios de decisiones ya tomadas; cuadros sinópticos que facilitan la construcción y vigilancia del cuerpo social. Se pueden definir como

“Representaciones gráficas de las relaciones estructurales entre los distintos departamentos y puestos dentro de una misma empresa”.

2.1.5.1. Organigramas.

Se denominan también Cartas Descriptivas y constituyen un instrumento técnico artístico que representa en forma gráfica los distintos cargos, los niveles jerárquicos, las funciones y las relaciones que existen entre las diferentes unidades de una empresa.

Conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

Los Organigramas son “Representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, ordenados de mayor a menor jerarquía”⁹. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y, en ocasiones, el

⁹ Gómez Ceja, Guillermo: “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Mc. Graw Hill, Página 229.

nombre de quien lo ocupa. La unión de los rectángulos mediante líneas representan los distintos niveles de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.

5. La naturaleza lineal o de asesoramiento del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. La relación que existe entre los diversos puestos de la empresa y en cada uno de los departamentos o secciones de la misma.

2.2 Aspectos Básicos de Auditoría.

La Auditoría es una actividad profesional; en este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como profesional, el Auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de esa labor el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un basto número de personas

desconocidas para él, que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Como principio debe quedar claro que la Auditoría no es una subdivisión o una continuación del campo de la contabilidad. El sistema contable establecido incluye las reglas y requerimientos de los organismos autorizados y de las prácticas aceptadas por las empresas; y el proceso de reunir información contable dentro de este sistema y la preparación de estados financieros, constituye la función del contador. En cambio, la Auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección y de procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las entidades, para observar su exactitud.

2.2.1 Conceptos de Auditoría

“Concepto de Auditoría (American Accounting Association)”

La “American Accounting Association” ha preparado la siguiente definición general de Auditoría:

“La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.

El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”¹⁰.

“Concepto de auditoria (Enfoque contable)”

Como la Auditoría es un proceso sistemático para obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información y, aún cuando los procedimientos apropiados varían de acuerdo con cada compañía, el auditor siempre tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por la profesión.

Además, la definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva; por lo tanto, el auditor debe emprender el trabajo con una actividad de independencia mental, completamente neutral.

¹⁰ “Report of The Committee on Basis Concepts” del Auditing Concepts Committee, en *Accounting Review*, Volúmen 47, Suplemento 1972, Pág. 18.

Concepto de Auditoría (Limitado a Administración y Contabilidad)

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Un concepto de Auditoría más comprensible sería el considerarla como un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, a las políticas de dirección o a los requerimientos establecidos.

“La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

De los conceptos se aprecian los siguientes elementos principales:

1. Es un examen profesional, objetivo e independiente
2. De las operaciones financieras y/o Administrativas
3. Se realiza con posterioridad a su ejecución.

4. Producto final es un informe
5. Conclusiones y recomendaciones
6. Promover la economía, eficiencia y eficacia

2.2.2 Objetivo de la Auditoría

Según Normas Internacionales de Auditoría, sección 120 párrafo 11, describe que el objetivo de auditoría de estados financieros es hacer posible que el auditor exprese una opinión sobre si los estados financieros están preparados respecto de todo lo sustancial, de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados; cuando se tratare de una auditoría financiera, pero en general se pueden describir tres objetivos fundamentales que se aplican independientemente del tipo de auditoría que se desarrolla:

- ✓ Asegurarse del grado en que se está cumpliendo con las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- ✓ Revisión y evaluación del grado de aplicación, adecuación de los controles operativos, contables y financieros así como promover un control efectivo a un costo razonable.
- ✓ Evaluar la calidad de actuación en responsabilidades asignadas.

El propósito de cualquier clase de Auditoría es el de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión. Por ejemplo, los estados financieros estarán libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente; las

políticas formuladas por la administración se llevarán a cabo con mayor eficiencia si los procedimientos regulados por dichas políticas son objeto de revisión; los informes financieros de los organismos gubernamentales tendrán un mayor grado de validez si han sido revisados por personas ajenas a tales organismos.

Los estados financieros publicados por las empresas contienen una serie de afirmaciones y manifestaciones acerca de la situación financiera de las mismas en fechas específicas, y de los resultados de sus operaciones durante determinados períodos. Por consiguiente, una auditoría de estas manifestaciones es un esfuerzo para determinar si los estados financieros están presentados en forma adecuada en las fechas y períodos indicados. En cualquier presentación de información financiera, sea interna o externa, o en la ejecución de actividades de control interno, las personas pueden ser culpables de ignorancia, negligencia o, incluso deshonestidad; o dejarse llevar por influencias personales o por su propio interés. El principal objetivo de una auditoría es eliminar estas cinco causas de distorsión de los hechos.

2.2.3 Técnicas y Procedimientos de Auditoría.

Las Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Entre las Técnicas más utilizadas se pueden mencionar:

- a) **Estudio General:** Es una apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.
- b) **Análisis:** Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.
- c) **Inspección:** Es el examen físico de bienes materiales o de documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.
- d) **Confirmación:** Es la comunicación por escrito que hace una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.
- e) **Investigación:** Es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.
- f) **Declaración:** Es la manifestación por escrito, con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas entre los funcionarios y empleados de la empresa.
- g) **Certificación:** Es la obtención de un documento legalizado y firmado por una autoridad, en el que se asegure la verdad de un hecho.
- h) **Observación:** Es la presencia física en el momento en que se realizan ciertas operaciones o hechos.

- i) **Cálculo:** Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas (intereses pagados o cobrados, depreciaciones, etc.).

En cambio, los Procedimientos de Auditoría “son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión”¹¹.

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Diferencia Entre Técnica Y Procedimiento De Auditoria.

Las técnicas son las herramientas de trabajo del Contador Público y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas son desacertadas, la auditoria no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

¹¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.: “Normas y Procedimientos de Auditoría”, 16ª Edición, Tomo I, Boletín Solo 1996. Páginas de la 57 a la 61.

2.3 Normas Relativas a la Auditoría

Las normas y los procedimientos son dos tipos de guías utilizadas por los auditores. Cada guía es diferente e independiente, y su conjunto conforma una guía general para los auditores.

De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados, las Normas de Auditoría difieren de los Procedimientos de Auditoría en que estos últimos se refieren a actos que han de ser realizados, en tanto que las normas tienen que ver con medidas de calidad de lo realizado por estos actos y de los objetivos a lograr mediante el uso de los procedimientos aplicados. Las Normas de Auditoría, así diferenciadas de los Procedimientos de Auditoría, afectan no sólo a las cualidades profesionales del auditor, sino también al juicio ejercido por él en la realización de su examen y en la elaboración de su informe.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tal como fueron aprobadas y adoptadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados, son las que se exponen a continuación.

2.3.1 Normas Generales

1. El examen debe ser efectuado por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y la habilidad profesional como auditores.
2. En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental independiente.

3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la realización del examen y en la preparación del informe.

2.3.2 Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo

1. El trabajo deberá planificarse en forma adecuada y los asistentes, si los hubiese, deben ser apropiadamente supervisados.
2. Deberá realizarse un estudio y evaluación adecuados del sistema de control interno existente, que sirva de base para determinar el grado de confianza que pueda depositarse en él, y para determinar el alcance de las pruebas a las que deberán limitarse los procedimientos de auditoría.
3. Se deberá obtener evidencia suficiente y competente por medio de la inspección, observación, investigación, indagación y confirmación, con el propósito de contar con una base razonable para expresar una opinión sobre los estados financieros que se examinan.

2.3.3 Normas Relativas al Informe

1. El Informe deberá indicar si los estados financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. El Informe deberá indicar si dichos Principios se han seguido aplicando en el período actual de manera uniforme con respecto al período precedente.
3. Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el Informe se indique lo contrario.

4. El Informe deberá contener, ya sea una expresión de la opinión en relación con los estados financieros tomados en conjunto, o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión. Cuando no pueda expresarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, deben consignarse las razones que existan para ello. En todos aquellos casos en los que el nombre de un auditor se encuentre relacionado con estados financieros, el Informe deberá contener una indicación precisa y clara de la índole del examen del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está contrayendo¹².

2.4 Clases de Auditorías

Una auditoría, como se ha descrito anteriormente, es una revisión realizada con el fin de añadir cierto grado de veracidad al objeto sujeto a revisión, y de acuerdo con el énfasis que las auditorías hagan sobre los aspectos revisados, pueden clasificarse de la manera siguiente:

1. Financiera.
2. Operacional.
3. De Cumplimiento.

¹² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Declaraciones sobre Normas de Auditoría”, 3ª Edición, SAS I, Tomo I, pág. 18 y 19, 1991.

4. De Rendimiento.
5. Revisiones Especiales.

Auditoría Financiera: Es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados. Esta clase particular de auditoría debe realizarse de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y, aún cuando tal auditoría puede ser realizada por auditores internos o del gobierno, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe. Una Auditoría Financiera no es de ninguna manera una revisión detallada; es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en su propio juicio y experiencia.

Auditoría Operativa: Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. A menudo, las auditorías operativas se efectúan fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información; por tanto, los procedimientos para llevar a cabo tal tipo de auditoría no se encuentran tan bien definidos como los relativos a una auditoría financiera.

Auditoría de Cumplimiento: Tiene por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales. Por ejemplo, muchos contratos contienen ciertas

cláusulas que condicionan la cantidad a pagar bajo Contrato por el rendimiento específico del contratado. En esos casos, la Auditoría de Cumplimiento se realiza para determinar si se han respetado los Términos del contrato.

Auditoría de Rendimiento: Es la que no está sujeta a un contrato. Gran parte del trabajo del auditor interno se relaciona con la Auditoría de Rendimiento. Con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización, mucha gente debe realizar actividades específicas de control. La Auditoría de Rendimiento se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control.

Revisiones Especiales: Son una categoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas como financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento. La competencia del auditor para hacer una revisión particular y cuando su independencia es esencial a su revisión, serían las únicas limitaciones de importancia que atañen a la revisión¹³.

2.5 La Auditoría Interna

“La auditoría interna, es una actividad que puede o debe considerarse relativamente nueva, puesto que el uso de servicio de auditores internos por parte de las empresas públicas o privadas se origina a partir de 1940, en la actualidad la

¹³ Cashin, James A. “Manual de Auditoría I”, 1ª Edición, Editorial Océano, Volumen I 1982, páginas 10 y 11.

función de auditoría interna esta adquiriendo cada vez más reconocimiento y responsabilidad.

En la actualidad hay muchas instituciones, que consideran que la auditoría interna es una necesidad imperiosa, y en muchos casos el presupuesto para esta actividad es muy elevado, un indicador de la forma en como la auditoría interna ha evolucionado en el desarrollo de su agrupación profesional, es el Instituto de Auditores Internos de Nueva York, el cual es una organización reconocida internacionalmente en el campo de la auditoría interna, fue fundada en 1941, con sólo veinticuatro asociados, cuenta en la actualidad con un número que excede los seis mil miembros procedentes de más de dos mil quinientas instituciones privadas y públicas. Este crecimiento ha sido tan uniforme y extensivo que hay miembros por todas las partes del mundo.”¹⁴

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

¹⁴ Cashin, James A. "Manual de Auditoría I", 1ª Edición, Editorial Océano, Volumen I 1982, páginas 10 y 11.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (normas internacionales de auditoría interna).

El Término “Auditoría”, en sí mismo, sugiere una gran variedad de ideas; por un lado, puede ser circunscrito hacia el chequeo de la veracidad aritmética de cifras o a la existencia de activos; por otro, como la revisión y evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales a cualquier nivel; y en términos genéricos aplicarse como sinónimo de revisión.

El término “Interna” se aplica para dejar perfectamente claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal; por tanto, su alcance puede y debe extenderse hacia la revisión conjunta (integral) o separada de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y del sistema de información en general. De esta manera, su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos externos u otros que no forman parte directa de la organización.

El complemento al concepto señalado cubre un número importante de elementos del trabajo de auditoría interna, tal como se detalla a continuación.

1. El término “independiente” es característica de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad, sin restricciones que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría.
2. El término “evaluación” confirma los elementos que sirvieron de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.

3. El término “establecida” confirma el hecho de la creación definitiva de la función de auditoría interna por parte de la misma organización.
4. La frase “examinar y evaluar” describe la acción de la función de auditoría interna. Los hallazgos, determinados en una primera etapa de su trabajo requieren, en segundo orden, de un juicio evaluativo.
5. Las palabras “sus actividades” confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de auditoría interna; es decir, que puede ser aplicado a todas las actividades de la organización.
6. El término “servicio” presupone que el producto final de la auditoría tiende hacia la asistencia, el apoyo o la ayuda.
7. La frase “a la misma organización” confirma que el alcance del trabajo de auditoría abarca a toda la organización, incluyendo a su personal, el consejo de administración y los accionistas.
8. Y, finalmente, la frase “Es un control” implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del sistema de control de la organización y de su extensión hacia el examen y evaluación de otros controles, partiendo del hecho de considerar a este profesional como un experto en materia de control.

“La Auditoría Interna ha sido considerada como un arma de la gerencia. Esta evolución es producto del medio ambiente actual de los negocios. Entre más amplia y compleja es la organización de los mismos, mayor es la brecha entre el administrador o ejecutivo y el operador individual. En consecuencia, se hace

necesario algún tipo de enlace entre ambos, ya que las revisiones son necesarias para mantener funcionando sin tropiezo la máquina de los negocios. Es en esta área donde la Auditoría Interna demuestra su valor”¹⁵.

2.5.1 Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

The Institute of Internal Auditors, Inc. (I.I.A.), fue creado en 1941 por y para los auditores internos.

En la actualidad, el I.I.A. es la única organización internacional dedicada exclusivamente al progreso del auditor interno como individuo, y de la auditoría interna como profesión.

La adopción de las normas profesionales es otro paso vital en el desarrollo de la auditoría interna, y para llevarla a cabo, el I.I.A. formó, en 1974, el Comité de Normas y Responsabilidades Profesionales.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna¹⁶ son el resultado de aproximadamente tres años de esfuerzos realizados por este Comité. Estas Normas pretenden servir de ayuda al conjunto de la profesión, con independencia de la organización en que el auditor se encuentre: empresa privada, pública, etc.

¹⁵ J. Brooks Heckert y James D. Wilson: “Controllershhip”, Nueva York, The Ronald Press, 1967, página 671.

¹⁶ Instituto de Auditores Internos: “Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”, página 7, Capítulo San Salvador, El Salvador, C.A.

El término “Normas” se refiere a los criterios a través de los cuales se evalúa y mide el funcionamiento de un Departamento o Unidad de Auditoría Interna. Su misión es indicar cómo debería practicarse la auditoría interna, según la interpretación, el juicio y aprobación del Consejo Directivo del Instituto.

Dado que la auditoría interna se adapta a los continuos cambios que tiene lugar en los negocios y en la sociedad, estas Normas requerirán modificaciones periódicas que les permitan adaptarse a las necesidades cambiantes de los auditores, en todo el mundo.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidas por el Institute of Internal Auditors, son las que se exponen a continuación.

1. Independencia

“Los Auditores Internos deben ser independientes de las actividades que se auditen”.

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.

De acuerdo con esta norma, los auditores internos son independientes cuando pueden realizar su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite a los auditores internos emitir juicios imparciales y equilibrados, lo cual es esencial para realizar adecuadamente una auditoría. Para ello se necesita objetividad y la existencia de un nivel jerárquico determinado dentro de la organización.

2. Aptitud Profesional

“Las Auditorias Internas deben realizarse con pericia y con el debido cuidado profesional”.

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

De conformidad con esta norma, la aptitud profesional es responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna y de cada auditor interno. El Departamento debe asignar, para cada auditoría, a aquellas personas que, de manera integral, posean los conocimientos, y disciplinas necesarias para efectuar apropiadamente la auditoría.

3. Alcance del Trabajo de Auditoría.

“El alcance de la Auditoría Interna debe comprender el examen y la evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados”.

Según esta norma, el alcance del trabajo de auditoría interna se refiere al trabajo de auditoría a realizar. Sin embargo, son la dirección y el consejo quienes deben facilitar directrices generales sobre el alcance del trabajo y las actividades a auditar.

El Trabajo de auditoria es Revisar los sistemas de contabilidad y de control interno. El establecer sistemas adecuados de contabilidad y de control interno es responsabilidad de la administración, la cual demanda atención apropiada en una base continua. Normalmente se le asigna a la auditoría interna por parte de la administración la responsabilidad específica de revisar estos sistemas, monitorear su operación y recomendar las mejoras consecuentes.

Examinar la información financiera y de operación. Esto puede incluir revisión de los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información y la investigación específica de partidas individuales incluyendo pruebas detalladas de transacciones, saldos y procedimientos.

Es el examen sobre la idoneidad del sistema de control interno pretende determinar si el sistema establecido proporciona una garantía razonable de que los objetivos y metas de la organización se cumplirán eficientemente y económicamente. En otras palabras, el propósito que se persigue con la revisión

de la idoneidad del sistema de control interno es determinar si éste funciona de acuerdo con lo deseado; y el propósito de revisar la calidad de ejecución es el de verificar si los objetivos y metas de la organización han sido alcanzados.

4. Ejecución del Trabajo de Auditoría.

“El trabajo de auditoría debe incluir la Planificación de la Auditoría, el Examen y la Evaluación de la Información, la Comunicación de los Resultados y el Seguimiento”.

En la ejecución del trabajo el auditor evaluará el control interno donde definirá la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas del trabajo específico de auditoría interna de penderá del juicio del auditor externo respecto del riesgo e importancia relativa del área en cuestión, la evaluación preliminar de la auditoría interna y la evaluación del trabajo específico por auditoría interna. Dichas pruebas pueden incluir examen de partidas ya examinadas por auditoría interna, examen de otras partidas similares y observación de procedimientos de auditoría interna.

De conformidad con esta norma, el auditor interno es el responsable de la planificación y ejecución de la tarea asignada, que posteriormente será revisada y aprobada.

5. Dirección del Departamento de Auditoría Interna.

“El Director de Auditoría Interna debe dirigir de forma apropiada el Departamento de Auditoría Interna”.

Según esta norma, el Director de Auditoría Interna es responsable de la buena gestión del Departamento, de manera que:

- 1) El trabajo de auditoría cumpla los objetivos generales y las funciones aprobadas por la Dirección y aceptadas por el Consejo.
- 2) Los recursos del Departamento de Auditoría Interna sean empleados con eficiencia y eficacia.

2.5.2 Características de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ “Es una función inscrita en la estructura de la organización.
- ✓ Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia.
- ✓ Informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, eficiencia y economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización”¹⁷.
- ✓ Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- ✓ Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.

¹⁷ Cepeda Alonso, Gustavo. “Auditoría y Control Interno”, 1ª Edición, Editorial Kimpres Ltda. 1997, página 58.

- ✓ Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.
- ✓ Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por lo departamentos afectados.

2.5.3 Objetivos de la Auditoría Interna.

De acuerdo con Cepeda Alonso, Gustavo, los Objetivos de la Auditoría Interna son los siguientes:

- ✓ “Evaluar permanente e independientemente para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- ✓ Dar recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes o para sugerir otros nuevos.
- ✓ Promover la eficiencia de los procedimientos existentes.
- ✓ Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización”¹⁸

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones,

¹⁸ Ibid. Op. Cit.

recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes.

- a. Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- b. Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

2.5.4 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.

Las Unidades de Auditoría Interna representan la herramienta que provee a los Responsables Superiores de la institución la capacidad de observación independiente y objetiva de la gestión. Por lo tanto, la responsabilidad de las Unidades de Auditoría Interna está relacionada con la calidad del trabajo de control que realizan y con la calidad de las recomendaciones que entregan, pero, la puesta en práctica de sus recomendaciones es de exclusiva responsabilidad de la Administración Superior.

Dentro de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna se destacan las relacionadas con las actividades de planeación del ejercicio del control, la verificación de que éste sea ejercido realmente por los funcionarios, el fomento de la cultura del autocontrol en toda la organización, el apoyo a los directivos en el

desarrollo de sus obligaciones y el reporte oportuno a la administración de los hallazgos tanto negativos como positivos que se hagan.

Por otra parte, cabe anotar que las funciones de las Unidades de Auditoría Interna tienen sobre todo un carácter asesor, sin un componente operativo distinto del que lógicamente se requiere para formar un juicio sobre la materia que se esté analizando.

La Unidad de Auditoría Interna no se crea, entonces, para ejercer el control, sino para ayudar a que éste sea ejercido como es debido por quienes tienen la competencia y, por tanto, la responsabilidad administrativa.

Tampoco se debe confiar a esta Unidad la función disciplinaria, por las mismas razones arriba anotadas en cuanto a su carácter asesor.

El control interno debe ser ejercido por los funcionarios de la organización, como un desarrollo natural de sus actuaciones administrativas. Esta es la razón por la cual dicho control debe estar inscrito en los propios procedimientos, de tal manera que el empleado competente pueda realizar su actuación administrativa y, al mismo tiempo, verificar que ella cumple con todos los requisitos establecidos por el sistema de control.

Cuando los empleados están debidamente identificados con los objetivos de la organización, el autocontrol no sólo es una conveniencia administrativa, al permitir que cada quien participe en la tarea del control, sino que es un incentivo directo para hacer del sistema de control un mecanismo verdaderamente útil.

El éxito de la Unidad de Auditoría Interna se mide, en gran parte, en función del compromiso organizacional que se logre promover en relación con el tema, la posibilidad real de educar ampliamente acerca del concepto de control interno, la ayuda especializada que esta oficina ofrezca al gerente y a cada uno de los empleados en el diseño, la implantación y el fortalecimiento del sistema de control interno a través de su evaluación y revisión permanente.

De acuerdo con lo anterior, las funciones básicas de la Unidad de Auditoría Interna son las siguientes:

- ✓ Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprenda la revisión y evaluación anual de las áreas y operaciones de la organización, tanto manual como computarizada.
- ✓ Presentar informes a la gerencia de la organización y al comité de auditoría, con los resultados de gestión y en donde se establezcan las recomendaciones en materia de control interno que se deben desarrollar a corto y mediano plazo.
- ✓ Informar por escrito a la gerencia, al comité de auditoría y a cualquier otro organismo que ejerza inspección, control y vigilancia sobre la organización, según el caso, en relación con las irregularidades que se presenten en el funcionamiento de la organización. Lo anterior es aplicable especialmente a entidades del sector público.

- ✓ Impartir las instrucciones necesarias para que las operaciones de la organización se realicen de conformidad con lo establecido en la ley y en los reglamentos de la organización.
- ✓ Colaborar con los organismos que ejerzan funciones de inspección y vigilancia, y rendirles los informes necesarios o que sean solicitados en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y procedimientos financieros de gestión y de resultados.
- ✓ Realizar cualquier tipo de trabajo especial relacionado con la evaluación del control interno que le sea encomendado por la gerencia de la organización.
- ✓ Examinar y apreciar la solidez y la suficiencia en la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales, y promover un control eficiente a un costo razonable.
- ✓ Verificar hasta qué punto los activos de la organización están seguros, adecuadamente registrados y protegidos contra toda clase de pérdidas o uso indebido.
- ✓ Evaluar la calidad y eficiencia del trabajo de los empleados de la organización.
- ✓ Recomendar mejoras en los sistemas.

- ✓ Determinar la razonabilidad de la información contable y financiera¹⁹.

2.5.5 Organización de la Auditoría Interna.

La Organización de la Auditoría Interna comprende:

a) Misión de la Auditoría Interna.

Dicha misión siempre es la de asistir a la dirección superior, áreas de negocios, operativas y administrativas, para el eficiente desempeño de sus responsabilidades, practicando análisis y evaluaciones, y proporcionando recomendaciones objetivas relativas a la mejora de la eficiencia operativa, integridad de las cifras y gestión; así como efectividad de los controles en todas las operaciones realizadas.

b) Objetivos.

Los objetivos parten de la misión de la misma auditoría, enfocados en la realización de sus actividades y en su existencia misma.

c) Políticas de Auditoría Interna.

¹⁹ Cepeda Alonso, Gustavo: “Auditoría y Control Interno”. 1ª Edición, Editorial Kimpress, Ltd., 1998, Páginas 58 y 59.

Las Políticas de la Auditoría Interna se derivan de códigos de ética y comportamiento, cuya aplicación se considera adecuada para el desarrollo de un trabajo en particular, dichas políticas pueden dividirse en relativas al trabajo y relativas a la conducta.

d) Ubicación de la Unidad de Auditoría Interna dentro de la Estructura Organizativa.

La Unidad de Auditoría Interna es parte integrante de toda estructura organizativa; no obstante, su función es independiente de las actividades operativas desarrolladas por la institución.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna establecen que el nivel de la Unidad dentro de la organización debe ser tal que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades.

e) Estructura Organizativa de la Unidad de Auditoría Interna.

Dentro de la estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna se deben considerar diferentes aspectos, tales como los siguientes:

➤ **Organigrama:**

Es decir, el establecimiento de los distintos niveles jerárquicos dentro de la Unidad de Auditoría Interna.

- **Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.** Existen funciones estandarizadas en cuanto al desarrollo de la Auditoría Interna; sin embargo, a esto hay que agregarle funciones y responsabilidades que vayan de acuerdo con la naturaleza de las diferentes instituciones.
- **Descripción de Áreas Especializadas.** Comprende la descripción de las distintas áreas especializadas, con el fin de realizar evaluaciones y análisis adecuados con la técnica y experiencia de profesionales que dominan el campo de varias disciplinas, logrando así la especialización indispensable. Entre las áreas especializadas se podrían mencionar las siguientes:
 1. Auditoría Financiera
 2. Auditoría de Sistemas
 3. Auditoría Administrativa
 4. Auditoría de Créditos
 5. Auditoría Legal.

2.5.6 Clases de Auditoría Interna.

De conformidad con el autor Jorge Lozano Nieva, “las Auditorías Internas pueden ser de las siguientes clases, de acuerdo con las características especializadas de cada una:

- a) Regulares
- b) Especiales

Las Auditorías Internas Regulares normalmente se basan en los programas. Esta clase de auditorías, por lo general habrá de corresponder a los planes de trabajo periódicamente preparados por el Auditor General, y aprobados por las autoridades superiores.

Las Auditorías Internas Especiales, por el contrario, no se basan en los programas. Esta clase de auditorías generalmente se refieren a algunos de los siguientes casos:

- a) Investigación de alguna denuncia o irregularidad administrativa o de casos de conducta impropia de algún funcionario.
- b) Investigación, análisis, estudio de algún hecho o situación de naturaleza contable, crediticia, financiera, administrativa, etc., referente a la corporación o a alguno de sus prestatarios”²⁰.

2.5.7 Campo de Acción.

“El desarrollo alcanzado por la auditoría interna en los últimos años ha sido notable y el campo de actividad del auditor interno se ha ido extendiendo cada vez más mediante su mayor preparación, entrenamiento y experiencia, haciendo que su actuación sea más útil en los diferentes departamentos de las empresas”.

²⁰ Lozano Nieva, Jorge: “Auditoría Interna”. Editorial ECASA, Segunda Edición, México, 1986, Página 12.

“Esto supone, evidentemente, que el auditor obtiene cierto conocimiento general de la empresa, el cual puede adquirir debido a que tiene la oportunidad de ver, no solamente las causas y las medidas de las decisiones que se toman, sino también el resultado de éstas; por tanto, acrecienta su sentido de crítica positiva y su voluntad de buscar la fuente de ciertos hechos que le permitirán tener mejores bases para la emisión de sus recomendaciones”.

“Las actividades del auditor interno abarcan a la compañía en su conjunto, y aunque los problemas que ésta puede tener son muy extensos y variados, el auditor los revisa desde un punto de vista general.

Asimismo, su atención estará puesta en ciertas áreas de trabajo que de una u otra forma deberán sujetarse a ciertas normas y políticas de la compañía, tales como: Cuentas por Cobrar, Administración de Cobros, Ingresos, Facturación, Inventarios, Compras y Egresos en general, y otras como: Políticas de Sueldos y Salarios, Propaganda y Promoción de Ventas, Presupuestos, etc.”

“Cada una de las operaciones citadas requieren especial atención, de acuerdo con la naturaleza de las mismas, ya sea que estén ligadas directamente a las materias financieras o contables, o bien que directa o indirectamente se relacionen con las operaciones de la empresa como son: compras, ventas, producción, personal y propaganda. De acuerdo con esas características especiales se enfocará el trabajo del auditor²¹.

²¹ Ibid., Op. Cit., Página 90.

CAPITULO III
“DIAGNÓSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
Y EL CONTROL INTERNO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.”

En este Capítulo se presenta el diagnóstico acerca de la Organización Administrativa y el Sistema de Control Interno que tiene actualmente la Alcaldía Municipal de Texistepeque en el Departamento de Santa Ana. El objetivo de realizar este diagnóstico fue para detectar las debilidades y fortalezas de la Estructura Organizacional de la institución y evaluar sus Métodos y Procedimientos de Control, con la finalidad de poder ofrecerle alternativas viables que le permitan superar las deficiencias en estos aspectos.

Para desarrollar el diagnóstico fue necesario realizar una investigación de campo, siguiendo el procedimiento metodológico que se describe a continuación.

3.1. Metodología de la Investigación

La investigación permitió recopilar toda la información requerida para elaborar el diagnóstico acerca de la Organización Administrativa y el Sistema de Control Interno que tiene actualmente la Alcaldía Municipal de Texistepeque, en el Departamento de Santa Ana.

La información necesaria se recopiló por medio de cuestionarios, entrevistas y observando directamente el trabajo realizado en los diferentes Departamentos de la Alcaldía, tal como se detalla a continuación.

El Cuestionario:

Consistió en un formulario impreso, cuyo objetivo era el de recolectar información sobre ciertos aspectos particulares de la Alcaldía y sobre su Estructura Organizacional y los Procedimientos de Control Interno que se aplican para salvaguardar sus activos y controlar todas y cada una de las actividades que se realizan en ella. Se incluyeron en el cuestionario preguntas cerradas y abiertas, de acuerdo con la información que los investigadores deseaban obtener.

El cuestionario fue contestado por todos los Jefes de los diferentes Departamentos de la Alcaldía, por ser las personas que podían proporcionar la mejor información sobre los aspectos que se deseaban conocer.

Las Entrevistas:

Se sostuvieron entrevistas con el Alcalde y Jefes de los distintos Departamentos de la Alcaldía, con el fin de conocer en forma directa sus opiniones sobre los aspectos investigados y verificar cierta información relativa a la Estructura Organizacional y al Sistema de Control Interno que tiene la Alcaldía.

La información obtenida sirvió para complementar la que se obtuvo a través de los cuestionarios y enriqueció la investigación en el sentido de que se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

La Observación Directa:

Esta forma de investigación, como su nombre lo indica, consistió en observar, en el propio lugar de los hechos, la funcionabilidad de la Organización Administrativa de la Alcaldía y la eficacia de los métodos y procedimientos de control que se aplican en ella. Este método de investigación es particularmente muy útil y valioso, puesto que no permite que se oculten o distorsionen los hechos.

Población Estudiada:

El Universo en estudio estuvo formado por todas las personas que laboran en la Alcaldía Municipal de Texistepeque, incluyendo a todos los jefes de los distintos departamentos tal como se detalla a continuación:

✓ Jefe del Departamento del Registro del Estado Familiar	1
✓ Jefe del Departamento de Cuentas corrientes	1
✓ Jefe del Departamento de Tesorería	1
✓ Jefe del Departamento de Contabilidad	1
✓ Jefe del Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	1
✓ Secretaría municipal	1
✓ Jefe del departamento de promoción social	<u>1</u>
Total del Universo	7

Por ser poco el universo en estudio, los investigadores decidieron realizar un censo entre toda la población, razón por la que no hubo necesidad de determinar ninguna muestra

Tabulación y Análisis de los Datos:

Después de obtener la información requerida, se procedió a tabular los datos recabados a través de los cuestionarios, con el fin de ordenarlos y clasificarlos en forma adecuada en los cuadros correspondientes (Ver Anexo 1, al final del Trabajo), facilitar su análisis y poder elaborar el diagnóstico que se presenta en este Capítulo, junto con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Además, en la Sección de Anexos, al final del Trabajo, se presentan:

Anexo 1: Copia del cuestionario utilizado para recopilar la información proporcionada por las personas encuestadas y tabulación de los resultados obtenidos a través del mismo.

Aspectos particulares de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron al investigar sobre algunos aspectos particulares relacionados con la Alcaldía Municipal de Texistepeque, se pudo verificar que el 100% de las personas encuestadas consideran que el funcionamiento de la Alcaldía es eficiente, debido a las siguientes causas:

- ✓ Porque se planifican y controlan las actividades que se desarrollan en las diferentes Dependencias de la entidad.
- ✓ Porque la mayoría de los empleados que laboran en la Alcaldía cumplen a cabalidad con sus obligaciones y funciones.
- ✓ Porque existe idoneidad en los Jefes de las distintas Dependencias para desempeñar sus atribuciones y funciones.
- ✓ Por la adecuada coordinación entre los Órganos de Gobierno y las distintas Dependencias de la Alcaldía, y
- ✓ Porque los intereses políticos y partidistas no obstaculizan el buen funcionamiento de la Alcaldía.

También se pudo comprobar que en algunos Departamentos de la Alcaldía se les presta un servicio eficiente a los usuarios, lo cual fue confirmado por todas las personas encuestadas, quienes, además, expresaron que entre los Departamentos más eficientes y destacados son:

- ✓ Despacho del alcalde
- ✓ Departamento de registro familiar
- ✓ Departamento de cuentas corrientes
- ✓ El Departamento de Tesorería
- ✓ El Departamento de Adquisiciones y Contrataciones.
- ✓ El Departamento de Contabilidad.
- ✓ Departamento de promoción social.

Asimismo, la investigación reveló que la Alcaldía necesita mejorar en un porcentaje mínimo los recursos humanos, materiales y financieros para poder prestarles un servicio eficiente a los usuarios.

Con respecto a los principales problemas que afectan actualmente al Municipio de Texistepeque, las personas encuestadas manifestaron que son varios, pero, por orden de importancia, los de mayor impacto eran los siguientes:

- ✓ La prostitución.
- ✓ La delincuencia.
- ✓ La salud de los habitantes de las comunidades, debido a las diferentes epidemias que afectan el país.
- ✓ El deficiente servicio de agua.
- ✓ El Desempleo de los habitantes de la localidad.

Finalmente se les pidió a las personas encuestadas que mencionaran cuáles son las instituciones u organismos que mayor apoyo y colaboración le prestan al Gobierno Municipal para el logro de su misión institucional, obteniéndose como respuestas las siguientes:

- ✓ El Gobierno Central
- ✓ COMURES
- ✓ FISDL
- ✓ Algunas ONG´S

- ✓ ISDEM
- ✓ Comunidades del Municipio
- ✓ Organismos Internacionales
- ✓ Iglesias.

3.2. Plan de Organización

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, la Alcaldía cuenta con un Plan de Organización en el que se han definido cuáles son las diferentes Departamentos y Secciones que la conforman, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos, así como las interrelaciones que se dan entre los mismos. También se pudo comprobar que este Plan de Organización está plasmado en el Organigrama que tienen en la Alcaldía.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron al evaluar todos los aspectos que se relacionan con la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, los cuales dieron la pauta para analizar dicha estructura y proponer las modificaciones correspondientes.

3.2.1 Estructura Organizacional.

El 85.71% de la población en estudio opina que la Estructura Organizacional que actualmente tiene la Alcaldía se apega a las necesidades y

actividades que se realizan en ella y es apropiada; el 14.29% de la población estudiada opina que no es apropiada debido, entre otras causas, a las siguientes:

- ✓ Porque falta comunicación e interrelación entre los diferentes Departamentos que la conforman.
- ✓ Porque la estructura organizacional que tiene la alcaldía no permite realizar un trabajo eficiente.
- ✓ Porque los niveles jerárquicos y los mandos medios no están bien definidos.

Además de lo anterior, la investigación dio a conocer que todas las personas encuestadas consideran que la estructura organizacional que tiene la Alcaldía Municipal de Texistepeque, es similar a la que tienen todas las Alcaldías del país, lo cual no es en su totalidad cierto; sin embargo, el 28.57% de la población estudiada, expresaron que sería conveniente y beneficioso realizar una reorganización administrativa en la entidad, con el propósito de mejorar su funcionamiento y fortalecer la actuación y el control gerencial, ya que el hecho de organizar debe dar como resultado una estructura organizacional que pueda ser considerada como el marco de referencia que mantenga unidas las distintas funciones, bajo un esquema que sugiera orden, disposición lógica y relaciones armoniosas. Por esta razón resulta vital el concepto de que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual las personas pueden unir sus esfuerzos con efectividad. En otras palabras, una de las partes más importantes en la tarea de organizar es la de armonizar a un conjunto de personalidades distintas,

conjugar varios intereses y utilizar habilidades, canalizándolas hacia el logro de un determinado objetivo.

3.2.2 Atribuciones y Funciones

La organización de una empresa debe estructurarse de tal modo que no existan dudas acerca de quiénes son las personas que tienen a su cargo la realización de las diferentes tareas y quiénes son los responsables de los resultados, eliminando así los obstáculos al desempeño generados por la confusión y la incertidumbre de una mala asignación de atribuciones y funciones.

La investigación relacionada con estos aspectos permitió comprobar que solo el 85.71% de la población opina que, algunas de las atribuciones y funciones asignadas a los empleados que laboran en la Alcaldía son las que están bien definidas. Este resultado concuerda con los obtenidos anteriormente, puesto que si la estructura organizacional de una institución está bien definida, también pueden estarlo las atribuciones y funciones encomendadas al personal.

3.2.3 Niveles Jerárquicos

En un concepto bien general, por Organización se entiende la adecuación de la estructura a sus objetivos, recursos y medio ambiente. En cambio, la Estructura Organizacional se puede definir como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. La estructura de una organización debe definir y especificar cómo se han dividido las actividades y

mostrar cómo están relacionadas las diferentes funciones y tareas; en cierta medida, también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además la estructura jerárquica y de autoridad, así como las relaciones de subordinación. Asegura la estabilidad y continuidad que le permita sobrevivir a los cambios de personal y coordinar sus relaciones con el ambiente que le rodea.

Considerando lo anterior, se investigó lo referente a los niveles jerárquicos de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

Al respecto, se pudo comprobar que los niveles jerárquicos de la Alcaldía están bien definidos y son respetados por la mayor parte del personal que labora en ella.

3.2.4 Delegación de Autoridad y Asignación de Responsabilidades.

La autoridad y la responsabilidad deben estar, respectivamente, delegadas y asignadas en toda la empresa para promover la eficiencia de una estructura organizacional. Si no hay delegación, el ejecutivo principal o el presidente sería el único miembro administrativo de una empresa. Habría un solo departamento y no existiría la estructura organizacional. Por lo tanto, para que las actividades de una entidad se puedan desarrollar en una forma eficiente, ordenada y sistemática, es preciso que haya alguien a cargo y se responsabilice de ellas; de lo contrario reinaría el caos y cada persona actuaría a la deriva, confiando, en el mejor de los casos, que las cosas no saldrán mal.

La investigación relacionada con estos aspectos confirmó, que la estructura organizacional que tiene la Alcaldía permite delegar autoridad y asignar responsabilidades en forma adecuada.

3.2.5 Segregación de Funciones

La finalidad que se persigue con la segregación de funciones es la de no asignarle a un empleado dentro de una empresa, tareas incompatibles con el cargo o puesto que desempeña, a fin de proteger los activos de la entidad y evitar, en lo posible, el mal manejo y uso de los mismos. Dicho en otras palabras, la segregación de funciones comprende la división de las actividades o tareas en diferentes fases, y la asignación de cada una de ellas a personas distintas, con el fin de poder verificar su correcta realización, evitar errores y actos irregulares o fraudulentos.

Al respecto, los resultados de la investigación de campo indicaron lo siguiente: El 28.57% del personal encuestado manifestó que en algunas Departamentos de la Alcaldía hay empleados que desempeñan funciones incompatibles con sus cargos, mencionando como ejemplo, el Despacho del Alcalde.

Asimismo manifestaron que estas anomalías se deben, al desconocimiento de los encargados de asignar función.

3.2.6 Capacidad del Personal

De todos los elementos que conforman a las empresas, el más dinámico e importante es, sin duda alguna, el elemento humano. De su capacidad, inteligencia e idoneidad depende prácticamente el éxito de la entidad y el logro de sus objetivos y metas. No obstante, para que las personas den lo mejor de sí mismos en beneficio de sus respectivas instituciones, es necesario motivarlas e incentivarlas convenientemente con el fin de predisponerlas a actuar de una manera específica, con miras al logro de los objetivos empresariales.

Por regla general, cuando los empleados disfrutan y se sienten a gusto con su trabajo y, además, les agrada el ambiente que los rodea, ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. En otras palabras, están motivados para rendir en forma óptima, independientemente de su nivel académico.

Con frecuencia, la capacidad de las personas para desempeñar las funciones que se les encomiendan es preferible a los niveles de preparación académica que puedan poseer. Esto es particularmente cierto en aquellas empresas que concentran gran cantidad de su personal en los niveles operativos y mínimos porcentajes en los niveles directivos y administrativos. Por esta razón, la investigación se orientó más hacia los aspectos relacionados con la idoneidad del personal.

Los resultados obtenidos son los que se exponen a continuación:

- ✓ Todas las personas encuestadas manifestaron que no todo el personal que labora en la Alcaldía es idóneo y, además, agregaron que de acuerdo a sus estimaciones, solamente el 75% del personal que labora en la entidad es idóneo.
- ✓ El 14.29% del personal encuestado manifestó que las atribuciones y funciones asignadas a los empleados de la Alcaldía no siempre son congruentes con la capacidad que tienen.
- ✓ Estas mismas personas también manifestaron que el procedimiento que utilizan en la Alcaldía para seleccionar y contratar al personal no es adecuado, debido, principalmente, a las siguientes causas:
 - a) Porque los empleados son seleccionados y contratados de acuerdo a su militancia política.
 - b) No hay procedimientos definidos.
 - c) Porque los empleados son contratados por otras instancias.
- ✓ El 85.71% de las personas encuestadas manifestaron que en algunas áreas de la Alcaldía utilizan personal técnico o especializado, mencionando como ejemplo los siguientes:
 - Departamento del Registro familiar.
 - Departamento de tesorería.
 - Departamento de contabilidad.

- Departamento de cuentas corrientes.
- Departamento de adquisiciones y contrataciones.

3.3 Evaluación del Control Interno

La función administrativa del Control consiste en la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de las empresas y los planes formulados para alcanzarlos. De allí que la planeación y el control estén íntimamente relacionados, a tal grado que muchos conocedores consideran que estas funciones no se pueden separar.

Por otra parte, el Control es una función que le compete a todo administrador, desde el gerente general hasta los supervisores; sin embargo, algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad principal en el ejercicio del control le compete a todos aquellos que tienen a su cargo la ejecución de planes; por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

Precisamente por ello es que el Control Interno de una empresa comprende, no sólo el plan de organización, sino también el conjunto de métodos y procedimientos adoptados por sus ejecutivos superiores para salvaguardar los recursos de la institución, verificar la exactitud y confiabilidad de la información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas y normas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En otras palabras, “Control Interno” es una expresión utilizada con el objeto de enmarcar todas las medidas adoptadas por los propietarios y administradores de empresas para verificar la eficiencia, corrección, efectividad y economía en la realización de las operaciones de sus respectivas entidades. El término también se aplica a las acciones que con ese fin llevan a cabo los administradores y representantes de las personas jurídicas de Derecho Privado y de Derecho Público.

Los conceptos anteriores sirvieron de base para evaluar el Control Interno de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, departamento de Santa Ana, con el objetivo de analizar su eficacia. Los resultados obtenidos son los que se detallan a continuación.

De acuerdo con lo manifestado por el 42.86% de las personas encuestadas, no en todos los Departamentos de la Alcaldía se ejerce un control eficiente sobre las operaciones y actividades que se realizan en ella. Asimismo manifestaron que los Departamentos en los cuales se necesita ejercer mayor control son, por orden de prioridad, las siguientes:

- ✓ En el Departamento de Tesorería
- ✓ En el Departamento de Contabilidad
- ✓ En el Departamento de Adquisiciones y Contrataciones
- ✓ En el Departamento de Registro del Estado Familiar
- ✓ En el Despacho del Alcalde
- ✓ Departamento de cuentas corrientes

Al pedirles a las personas encuestadas que emitieron su opinión con respecto a los procedimientos de control que utilizan actualmente en la Alcaldía, el 14.24% los calificó como “Excelente”, y el 85.71% restante como “Buenos”.

3.3.1 Organización

El Control Interno comprende Controles Administrativos, Contables y Financieros; de ellos, el Control Administrativo es el que sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisión en lo referente a su grado de efectividad y economía. Por esta razón es que tiene que ver con el Plan o Estructura de Organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos al evaluar aquellos aspectos relacionados con la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Texistepeque, departamento de Santa Ana.

Al respecto, se pudo constatar a través de la investigación que solo el 28.57% de las personas encuestadas consideran que la estructura organizacional que tiene la Alcaldía no permite ejercer un control eficiente sobre todas las operaciones y actividades que se realizan en ella. Asimismo manifestaron que con una estructura organizacional adecuada se facilitarían el ejercicio del control en todos los Departamentos de la institución.

3.3.2 Políticas y Normas de Control Administrativo.

Según lo manifestado por el estudio realizado, el 57.14% de la población opina, que , en la Alcaldía no se han formulado Políticas ni Normas de Control Administrativo; mas sin embargo, el otro porcentaje opina que en la alcaldía , si se cuenta con políticas y normas de control administrativo en los cuales figura:

- Manual de recuperación de moras.
- Informes mensuales por cada departamento.
- Los procedimientos más complejos, requieren de más de una firma.

Al respecto cabe mencionar que muchos de los problemas que tiene la Alcaldía son de índole administrativos y tienen que ver con el personal que labora en ella. Por lo tanto, mientras no se formulen sanas políticas y normas que se encarguen de uniformar y sistematizar las actividades realizadas por estas personas, los problemas no podrán ser erradicados.

3.3.3 Políticas y Normas de Control Contable

La investigación al respecto puso de manifiesto que en la Alcaldía el 78.57% de los empleados desconocen si existen Políticas y Normas de Control Contable, con lo cual se demuestra la poca importancia que las autoridades edilicias le conceden a la contabilidad, a pesar de las recomendaciones que sobre

estos aspectos les ha hecho la Corte de Cuentas de la República a todas las Alcaldías del país.

Para los investigadores, este resultado fue originado por el desconocimiento que tienen las personas encuestadas acerca del que hacer contable en las instituciones públicas, el cual, de acuerdo de la Ley de Administración Financiera Integrada (Ley A.F.I.), está normado por el Sistema de Contabilidad Gubernamental, común para todas las entidades del sector público. Esto indica que sí existen Políticas y Normas de Control Contable en la Alcaldía.

3.3.4 Políticas y Normas de Control Financiero

De conformidad con la investigación, en la Alcaldía Municipal de Texistepeque, el 78.57% de los empleados desconocen sobre la existencia de Políticas y Normas de Control Financiero.

Este resultado no dejó de extrañar a los investigadores, puesto que en toda empresa, sea pública o privada, se preocupan por los aspectos relacionados con la custodia y registro de los recursos financieros, y porque es responsabilidad de cada entidad, principalmente de su titular o de la máxima autoridad, incluir dentro del trámite normal de las transacciones los procedimientos que permitan ejercer un eficiente control financiero, en especial por medio de los procedimientos de control previos al compromiso y al desembolso.

3.3.5 Auditoría Interna

El mantenimiento de una observación efectiva sobre las medidas establecidas por la administración y sobre el funcionamiento de las operaciones económicas y financieras, han sido y serán siempre de gran utilidad, tanto para las pequeñas como para las medianas y grandes empresas. En El Salvador, al igual que en muchos países de Latinoamérica, la Auditoría Interna todavía no ha logrado su pleno desarrollo, debido a que la mayoría de empresarios desconocen cuáles son los alcances y beneficios que ésta puede aportar a la dirección de sus empresas, así como el ahorro que dicho servicio puede generarles. Es evidente que las organizaciones necesitan de personal calificado para ejercer vigilancia sobre las numerosas y variadas operaciones que realizan, ya que de no ser así, podrían originarse fallas y desviaciones que pondrían en peligro el buen funcionamiento de estas instituciones.

El Auditor Interno, como tal, está interesado en la investigación de la validez y veracidad de las operaciones, pero, a diferencia del Auditor Externo, las manifestaciones que le interesan cubren un campo más amplio y tienen más afinidad con asuntos en los que, la relación con las cuestiones contables es hasta cierto punto más distante. Paralelamente, por ser un empleado de la empresa, tiene mayor interés en todas las operaciones de la misma, y es natural que intente asegurar que estas operaciones sean tan rentables como sea posible. Estas razones influyen ampliamente en su pensamiento y en su actuación general, lo cual lo convierte en pieza fundamental para el ejercicio del control.

La investigación al respecto permitió constatar que la Alcaldía Municipal de Texistepeque, no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna pero, de conformidad con lo manifestado por todas las personas encuestadas, sería conveniente y beneficioso para la entidad el contar con una Unidad de tal naturaleza, ya que el control de las operaciones y actividades que se realizan en ella mejoraría sustancialmente y, además, se le estaría dando cumplimiento a una de las recomendaciones que la Corte de Cuentas de la República les ha hecho a todas la Alcaldías del país.

También se pudo comprobar que el 57.14% de los empleados de la Alcaldía, desconocen si esta cuenta con los recursos económicos necesarios para crear la Unidad de Auditoría Interna.

No obstante a lo anterior, la Alcaldía cuenta con la labor de supervisión ejercida por la Corte de Cuentas de la República, quién es el organismo que tiene a su cargo la realización de auditorías externas periódicas en la entidad; sin embargo, a juicio de la mayoría de las personas encuestadas, el trabajo de fiscalización y verificación de las operaciones y registros de la Alcaldía que realiza la Corte de Cuentas, se lleva a cabo en forma eficaz y eficiente, mas sin embargo es necesario crear la unidad de auditoría interna para fiscalizar las diferentes aéreas y actividades que esta realiza, de forma constante contribuyendo a sí, al mejoramiento de la toma de decisiones por parte del concejo municipal y el alcalde sobre las distintas operaciones realizadas por dicha institución.

3.4 Conclusiones

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Texistepeque, se pueden resumir a través de las siguientes conclusiones:

1. La estructura organizacional que tiene la Alcaldía es adecuada y se apega a las necesidades y actividades que se realizan en ella.
2. Los problemas que afectan a los habitantes del Municipio son tantos que el Gobierno Local no puede, por sí solo, solucionarlos. Además, algunos de estos problemas solamente pueden ser resueltos a largo plazo, siempre y cuando se cuente con los recursos adecuados, la colaboración permanente de otras instituciones públicas y una planificación que incluya la ejecución de proyectos dentro de un marco de participación ciudadana representativa.
3. Los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Alcaldía para su funcionamiento no son en un porcentaje mínimo, suficientes para mejorar la calidad de los servicios que se les presta a los usuarios.
4. El Sistema de Control Interno de la Alcaldía es deficiente en algunas áreas y no permite ejercer un control eficaz sobre todas las operaciones que se realizan en ella. Esto se debe a la falta de capacidad administrativa de las personas que la dirigen.
5. La capacidad del personal, tanto administrativo como operativo, es deficiente en algunos casos, porque algunos empleados son contratados a través de

procedimientos inadecuados y definidos para hacerlo, y algunos son contratados de acuerdo a su militancia política.

6. La autoridad se ha centralizado en el Alcalde y su Concejo Municipal. A los empleados administrativos y operativos no se les ha delegado autoridad pero si se les han asignado responsabilidades, con lo cual se quebrantan los principios de toda buena administración.
7. Los procedimientos de control que utilizan en la Alcaldía, tanto en el Área Administrativa como en la Contable y Financiera, no cumplen a cabalidad con su objetivo, que es precisamente el de controlar, no sólo las actividades realizadas sino también a las personas que las llevan a cabo.
8. La Corte de Cuentas de la República es el único organismo que se encarga de realizar auditorías externas y de supervisar y fiscalizar el manejo de los recursos de la Alcaldía.
9. La Alcaldía no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que se encargue de realizar auditorías operacionales y financieras en los diferentes Departamentos que la conforman.
10. En la Alcaldía no se han formulado Políticas ni Normas de Control Administrativo, Contable y Financiero, debido a que las personas que laboran en ella, por su escasa preparación académica, desconocen los beneficios que se obtienen al contar con estas herramientas de control.

3.5 Recomendaciones

Las deficiencias detectadas mediante la investigación de campo dieron la pauta para formular las recomendaciones siguientes:

1. Gestionar ante las Instituciones Gubernamentales correspondientes, ONG'S, empresa privada y otros organismos de cooperación, nacionales y extranjeros, la ejecución y/o ampliación de proyectos de servicios básicos, mejoramiento de vías de acceso en el área rural, de infraestructura física, vivienda, recreación, obras complementarias, escuelas y unidades de salud, con el fin de satisfacer las múltiples demandas de los habitantes del Municipio que no puedan ser cubiertas con los recursos de la Alcaldía.
2. Deben racionalizarse y optimizarse los recursos humanos, materiales y financieros de la Alcaldía, no sólo para mejorar el funcionamiento de la entidad, sino también para poder prestarle a los usuarios un servicio ágil y eficiente en todos los Departamentos.
3. Diseñar e implementar un procedimiento eficiente para la selección y contratación del personal, en el que se definan claramente cuáles son los requisitos que deben cumplir los candidatos para ocupar cada uno de los cargos de la Alcaldía. Dicho procedimiento debe ser respetado por las máximas autoridades de la entidad y por los Jefes de los distintos Departamentos. Además, es necesario fomentar e implementar programas de capacitación y adiestramiento, con el fin de desarrollar y mejorar la calidad del personal y la atención que se les brinda a los usuarios.

4. Formular sanas Políticas y Normas de Control Administrativo, Contable y Financiero, con el objetivo de sistematizar las operaciones que se realizan en los diferentes Departamentos de la Alcaldía y que, al mismo tiempo, complementen a las Normas Técnicas de Control Interno recomendadas por la Corte de Cuentas de la República.
5. Diseñar procedimientos de control para todo el personal que labora en la Alcaldía, sencillos pero eficaces, con el fin de garantizar el cumplimiento de las tareas que les han sido encomendadas.
7. Deben definirse en forma adecuada las funciones del personal de la Alcaldía, con el propósito de minimizar el riesgo de malos manejos y uso indebido de los activos de la entidad. Para ello, las funciones de carácter incompatible deben ser realizadas por personas diferentes.
8. Mejorar la estructura organizacional de la Alcaldía, adecuándola a las necesidades actuales de la misma. Para ello es necesario que se definan en forma clara las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los empleados que laboran en la entidad y que se delegue autoridad en una forma apropiada, con el fin de optimizar el trabajo realizado en los Departamentos que la forman.
9. Crear y organizar en forma apropiada la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía, y comunicar entre el personal de la entidad las Políticas, Objetivos y Funciones de dicha Unidad, a fin de que se conozca cuál es el trabajo que se deberá realizar.

10. Implementar la Propuesta de Creación, Organización y Funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna que se presenta en el Capítulo IV del presente Trabajo y adiestrar al personal de la Alcaldía sobre los sistemas, procesos y métodos que aplicará esta Unidad, a fin de que se le brinde toda la colaboración posible.
11. Contratar a un Auditor Externo para que realice auditorias, por lo menos una vez al año, con el fin de contar con una opinión independiente e imparcial acerca de la situación en que realmente se encuentra la Alcaldía.

CAPITULO IV
“PROPUESTA DE CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD
DE AUDITORIA INTERNA PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL
DE TEXISTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

4.1 Creación de la Unidad de Auditoría Interna.

En este capítulo se presenta la propuesta para crear la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque. Se detallan en él no sólo las razones por las cuales debe crearse esta Unidad, sino también los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan.

4.1.1 Razones para crear la Unidad de Auditoría Interna.

El proceso de modernización de las instituciones públicas, iniciado a partir de la última década del siglo pasado por el Gobierno del Presidente Alfredo Cristiani, propició la descentralización de muchos de estos organismos estatales. Lo cual trajo como consecuencia que, los Gobiernos Locales se vieron obligados a participar en una forma más activa y decidida en la solución de los problemas prioritarios de las comunidades bajo su jurisdicción, mediante la ejecución de obras de infraestructura y el mejoramiento de los servicios prestados a la población.

El nuevo rol que están desempeñando las Alcaldías ha venido a incrementar en forma sensible el trabajo realizado en cada uno de sus diferentes Departamentos, especialmente en las Áreas Operativas, generando con ello una mayor demanda de recursos humanos, materiales y financieros y, al mismo tiempo, obligándolos a poner mayor eficiencia y empeño en las tareas de vigilancia, supervisión y control de las operaciones.

La Alcaldía Municipal de Texistepeque, al igual que la mayoría de las Alcaldías del país, no cuenta con el suficiente personal idóneo a quien encargarle las labores de verificación y control de las actividades, por esta razón, la creación de la Unidad de Auditoría Interna, organizada adecuadamente y dirigida por gente capaz, vendría a resolver estas necesidades. Además, con ello estaría dándole cumplimiento a una de las recomendaciones que se han formulado por parte de la Corte de Cuentas de la República y que coinciden con las que recomendaron las personas que, en su oportunidad, se encargaron de diagnosticar la situación actual de la entidad (Ver Capítulo III: Numeral 3.5)

4.2 Organización de la Unidad de Auditoría Interna.

Cuando una empresa, o una de sus áreas, se ha organizado en forma adecuada, cada uno de los empleados sabe perfectamente de quién depende y quiénes son sus subordinados, cuáles son las funciones que le han sido asignadas y las actividades que tiene que realizar, porque sus responsabilidades

han sido bien definidas con el propósito de que puedan cumplirlas de la manera más eficiente.

Considerando lo anterior, a continuación se presentan las razones que deben considerarse para organizar adecuadamente la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

4.2.1 Objetivos

Representan los logros que se esperan alcanzar como una consecuencia lógica de su trabajo.

De esta manera, el objetivo principal de la Unidad es el de salvaguardar los bienes y recursos de la entidad mediante el examen sistemático y efectivo de sus diferentes áreas de responsabilidad, efectuando análisis de funciones, evaluaciones técnicas y proporcionándole a los niveles jerárquicos de primera línea, recomendaciones y comentarios de alta calidad profesional con respecto a las funciones revisadas.

Para el logro de este objetivo, los aspectos que debe cubrir la Unidad de Auditoría Interna son los siguientes:

- ✓ Comprobar la agilidad, facilidad y seguridad de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, y verificar que las responsabilidades están claramente asignadas y que existe una segregación apropiada de funciones.

- ✓ Comprobar la eficiente y correcta aplicación de los controles administrativos, contables y financieros, y determinar el grado de razonabilidad, estabilidad y severidad del sistema de control establecido.
- ✓ Asegurar que los activos de la institución se hallen debidamente controlados y salvaguardados contra todo tipo de riesgos y verificar el adecuado rendimiento y aprovechamiento de estos recursos.
- ✓ Cerciorarse de la confiabilidad de los sistemas de contabilidad e informática, y determinar la oportunidad, precisión y veracidad de los reportes, tanto para fines internos como externos.
- ✓ Informar sobre el cumplimiento, satisfactorio o no, de las políticas, planes, normas y procedimientos, y valorar la calidad de la ejecución y el grado de eficiencia de los empleados en el desempeño de las funciones, operaciones y actividades que les han sido asignadas.
- ✓ Determinar el grado de contribución que la estructura organizacional aporta para la consecución de los objetivos de la Alcaldía, y constatar que existe un adecuado equilibrio de recursos, una eficiente comunicación y una efectiva coordinación de esfuerzos.

Para el logro de sus objetivos, el auditor interno debe analizar y evaluar las condiciones de trabajo existentes, para constatar si son adecuadas y permiten el cumplimiento de las políticas y metas. Además, debe plantear las posibles soluciones a los problemas existentes, con el propósito de promover la eficiencia de las operaciones a través de los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, su objetivo final no radica exclusivamente en la exposición de los problemas ni en la presentación de sugerencias para eliminarlos, sino que en lograr que sus recomendaciones se apliquen o que se corrijan las anomalías denunciadas y errores encontrados.

Finalmente, para concretar sus objetivos el auditor interno tiene que adoptar una actitud positiva y de colaboración, de tal manera que los funcionarios de las áreas auditadas se convenzan de este afán de cooperación, abandonen su tradicional posición defensiva y olviden la incómoda sensación de estar sometidos a una presión por parte de ojos críticos.

4.2.2 Políticas

Una política es una guía o regla general que estipula el procedimiento requerido que se ha de seguir para el tratamiento de una situación recurrente, o para el ejercicio de una autoridad delegada. Las políticas sirven de guía para la toma de decisiones ya que definen una gama de posibilidades, o un intervalo dentro del cual pueden tomarse éstas; como tal, permiten a la gerencia delegar su autoridad, manteniendo a la vez el control por medio de la declaración de la política en cuestión. En teoría, el fin primordial de todas las políticas es asegurarse de que las decisiones sirvan de apoyo a los objetivos y planes deseados por la organización, de manera coordinada y coherente.

En lo que respecta a la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque, sus políticas deben derivarse del Código de Ética

Profesional para que su aplicación se considere adecuada y congruente con el desarrollo de su trabajo. Es por ello que se proponen dos tipos de políticas: Las relativas al trabajo y las relativas a la conducta. Ambas se detallan a continuación.

4.2.2.1 Relativas al Trabajo.

Con relación a este tipo de políticas se proponen las siguientes:

- ✓ El personal de la Unidad de Auditoría Interna debe esforzarse continuamente para mejorar su competencia profesional, su eficiencia y la calidad de sus servicios.
- ✓ El personal de la Unidad de Auditoría Interna deberá desempeñar sus obligaciones y responsabilidades con honestidad, objetividad y diligencia, tal como lo disponen las Normas Generales de Auditoría Interna.
- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna deben ser discretos en el uso de la información obtenida a lo largo de su trabajo y no se servirán de información confidencial para obtener beneficios de tipo personal ni para perjudicar el prestigio y la buena marcha de la Alcaldía.
- ✓ El personal de la Unidad de Auditoría Interna debe abstenerse de realizar cualquier trabajo o actividad contraria a los intereses de la Alcaldía o que le impidan efectuar con objetividad sus obligaciones y responsabilidades.
- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna deben tomar consciencia de que están obligados a mantener el elevado nivel de competencia, moralidad y dignidad que todo auditor interno debe poseer.

- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna, al emitir su opinión, deben presentar todos los datos y hechos conocidos, ya que al ser omitidos, podrían modificar el Informe y ocultar prácticas ilegales.

4.2.2.2 Relativas al Comportamiento.

Las políticas de este tipo que se proponen para la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque son las siguientes:

- ✓ Al comentar el resultado de las auditorías, el personal de la Unidad de Auditoría Interna debe evitar las discusiones y actuar con habilidad conciliatoria y dominio propio.
- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna no deben aceptar ninguna cosa de valor de parte de empleados, usuarios o proveedores, que pudiese dañar su criterio profesional.
- ✓ El personal de la Unidad de Auditoría Interna no debe emitir juicios personales y no constructivos sobre:
 - a) La forma en que los demás hacen su trabajo.
 - b) Los Jefes y los compañeros.
 - c) Muy especialmente sobre la Dirección de la institución.
- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna deben mostrar lealtad y fidelidad hacia todo lo que se relacione con las operaciones de la Alcaldía, y no deben participar de forma consciente en ninguna actividad ilegal o

incorrecta. Además, deben darle a conocer a sus superiores todos los asuntos que se consideren relevantes.

- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna deben tener siempre presente que la discreción es una exigencia para el auditor, y que toda información que recibe debe utilizarla como medio de trabajo y jamás divulgarla entre personas ajenas a la Unidad.
- ✓ Los miembros de la Unidad de Auditoría Interna no deben realizar, de forma consciente, actos o actividades que desacrediten a la profesión o a la Alcaldía.
- ✓ El personal de la Unidad de Auditoría Interna debe mantener una actitud amistosa y de cooperación para con los empleados de los diferentes Departamentos de la Alcaldía, con el objeto de lograr que colaboren en la labor de auditoría. Sin embargo, debe evitar la excesiva familiaridad con los auditados.

4.2.3 Ubicación de la Unidad de Auditoría Interna dentro de la Estructura Organizacional de la Alcaldía.

El auditor interno es el responsable de analizar y evaluar el Sistema de Control Interno, de suministrar información sobre el trabajo y comportamiento del personal administrativo y operativo de la entidad y de proponer mejores métodos de trabajo que contribuyan al desarrollo de la institución. Por lo tanto, la ubicación de la Unidad dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía es un factor

determinante para garantizarle la efectividad de su labor y el aprovechamiento óptimo de sus servicios.

De esta manera es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos con el fin de ubicar adecuadamente a la Unidad dentro de la estructura organizacional. Los principales aspectos que deben considerarse son los que se exponen a continuación.

1. Alto grado de independencia, para lo cual es preciso otorgarle:

- a) Libertad de actuación profesional.
- b) Independencia con respecto a las otras funciones de la institución; es decir, que no intervenga en los procesos operativos o administrativos, ni que realice actividades rutinarias o permanentes de control.
- c) No participación en la elaboración de procedimientos y métodos de control, ya que el auditor interno debe evitar ser juez y parte de los sistemas establecidos. El debe concretarse a asesorar, definir y recomendar las normas básicas de control.
- d) Posición jerárquica y autoridad para asegurarle el apoyo necesario con el fin de que sus recomendaciones sean cumplidas.

2. Que goce de libertad de actuación en el desempeño de sus funciones. Para ello es necesario proporcionarle:

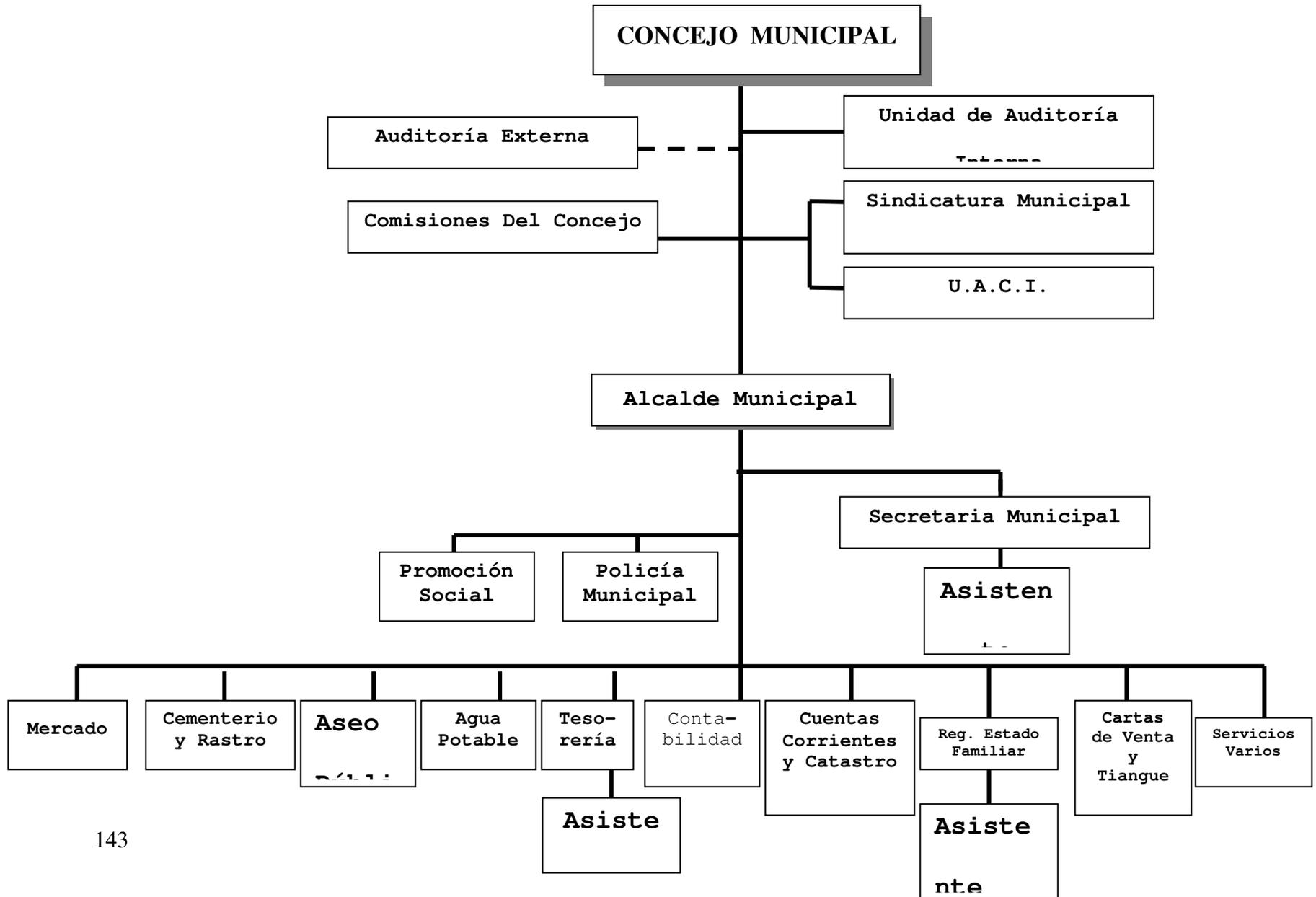
- a) Total independencia con respecto a los objetivos que persiga y al alcance de sus pruebas.

- b) Acceso a todas las áreas de la institución, sin restricciones de ninguna naturaleza.
 - c) Libre albedrío en la aplicación de los procedimientos de auditoría.
 - d) Libertad para realizar las auditorias conforme al programa preparado por la Unidad.
 - e) Ágiles canales de comunicación para reportar los resultados.
3. Suficiente nivel de autoridad y clara delimitación de responsabilidad, de acuerdo a lo siguiente:
- a) Asignación de tareas específicas y aceptación de la autoridad que al auditor le corresponde ejercer.
 - b) No atribuirle poder sobre otras autoridades; es decir, que no se le debe otorgar autoridad lineal ni funcional.
 - c) Debe depender del nivel jerárquico más adecuado, con el fin de eliminar conflictos de mando y asegurar que las revisiones, informes y juicios del auditor interno sean imparciales.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que la ubicación ideal de la Unidad de Auditoría Interna dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía es a nivel de Staff, dependiendo directamente del Concejo Municipal, por ser la máxima autoridad de la entidad.

En la siguiente página se presenta el Organigrama de la Alcaldía, en el cual aparece ubicada la Unidad de Auditoría Interna, tal y como se propone.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE.



4.2.3.1 Recursos de la Unidad de Auditoría Interna

Los recursos necesarios para la Unidad de Auditoría Interna son los que se detallan a continuación:

Recursos Humanos:

1 Auditor Interno.

1 Asistente.

Se recomienda que el Auditor Interno sea un Licenciado en Contaduría Pública, debidamente autorizado por la Junta de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública. El Asistente puede ser un egresado de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública o un estudiante del último año de dicha Carrera.

Recursos Materiales:

Estarán constituidos por el mobiliario y equipo que la Unidad necesita para desempeñar en forma eficiente sus distintas funciones, y por la Papelería y Útiles que utilizarán el Auditor Interno y su Asistente al momento de realizar su trabajo.

Recursos Financieros:

Los recursos financieros estarán representados por las erogaciones que tendrá que hacer la Alcaldía para pagar los sueldos del Auditor Interno y de su Asistente, la Papelería y Útiles que se utilizará en la Unidad y la parte que le corresponda a la misma por el uso de los servicios de energía eléctrica y teléfono.

4.2.3.2 Presupuesto de la Unidad de Auditoría Interna.

El Presupuesto para el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque presenta todas las erogaciones que deberá hacer la Alcaldía para garantizar el buen funcionamiento de la Unidad.

Dicho Presupuesto se presenta a continuación:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

CODIGO	CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
	Salario del Auditor Interno	\$ 700.00	\$ 8400.00
	Salario del Asistente	350.00	4200.00
	Pago de ISSS	31.5	378.00
	Auditor Interno \$ 21.00		
	Asistente 10.5		
	Pago al Fondo de Pensiones (AFP)	65.63	787.56
	Auditor Interno \$ 43.75		
	Asistente 21.88		
	Aguinaldo del Auditor Interno		233.33
	Aguinaldo del Asistente		116.67
	Vacaciones del Auditor Interno		105.00
	Vacaciones del Asistente		52.50
	Servicio Telefónico	20.00	240.00
	Servicio de Energía Eléctrica	20.00	240.00
	Papelería y Útiles	15.00	180.00
	Artículos de Limpieza	10.00	120.00
	Mobiliario y Equipo* (Recursos Necesarios Para Equiparla el primer año)	2,278.47	2,278.47
TOTAL		\$ 3,500.60	\$ 17,331.53

4.2.4 Estructura Organizacional de la Unidad de Auditoría Interna.

De acuerdo con lo que se ha propuesto, en la Unidad de Auditoría Interna solamente laborarán dos personas: El Auditor Interno y su Asistente; por lo tanto, la estructura organizacional de la Unidad deberá ser simple y sencilla, tal como se muestra a continuación:

Estructura de la Unidad de Auditoría Interna para la
Alcaldía Municipal de Texistepeque.



4.2.4.1 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.

Al implementarse el Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, se establecieron más deberes y responsabilidades para las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones del Sector Público, ya que en dicho Sistema desempeña un papel relevante el control posterior de carácter interno que efectúan tales Unidades mediante la práctica de la Auditoría Gubernamental, a tal grado que el Art. 99 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República determina deberes para la máxima autoridad o para el titular de cada institución.

La importancia del rol que desempeñan las Unidades de Auditoría Interna se reafirma cuando la Ley mencionada dispone que los informes de los auditores internos deben enviarse a la Corte de Cuentas de la República, junto con la Nota de Antecedentes, con el propósito de determinar si existen o no responsabilidades patrimoniales, administrativas o indicios de responsabilidad penal; es decir, que no necesitan ser revisados o ratificados previamente por la Dirección de Auditoría correspondiente para que tengan validez legal.

La Unidad de Auditoría Interna no deberá intervenir en los procesos de administración, control previo, aprobación, contabilización o toma de decisiones dentro de la entidad, conforme a lo dispuesto en el Art. 35 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Asimismo, el Art. 38 de dicha Ley establece que el personal de la Unidad de Auditoría Interna tendrá acceso sin restricciones a los registros, archivos, documentos que sustenten la información e, inclusive, a las operaciones, en el momento en que estas se realicen.

Las funciones de la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal de Texistepeque pueden establecerse tomando como base la siguiente definición: “La Auditoría Interna es una actividad que debe ser realizada con entera libertad de acción dentro de una Organización, con el fin de poder analizar, evaluar y controlar eficazmente los procedimientos y registros contables, la gestión administrativa y las operaciones realizadas, de tal forma que se le proporcione información útil a la Dirección para la toma de decisiones”.

En la definición anterior sobresalen los aspectos siguientes:

1. La Auditoría Interna es una actividad a la que se le debe dar libertad de acción, sin restricciones, para:
 - ✓ Evaluar la eficiencia de los procedimientos de operación y el sistema de control interno, y
 - ✓ Verificar las operaciones administrativas, contables y financieras para constatar que se han realizado en forma apropiada.
2. Contribuye al ejercicio del control porque se encarga de vigilar y supervisar el grado de cumplimiento de los métodos y procedimientos, la actuación del personal y la eficiencia de la organización.
3. Le sirve a la Dirección porque le proporciona elementos de juicio y recomendaciones en las cuales se basa para tomar decisiones.

De conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las principales funciones y responsabilidades de la Unidad de Auditoría Interna deben ser las siguientes:

1. Planificar y elaborar el Programa de Auditoría para examinar de manera satisfactoria y eficiente las diferentes funciones, jerarquizándolas de acuerdo a su importancia y atendiendo a su significación económica y riesgo de operación.
2. Realizar y supervisar el trabajo con el debido cuidado y diligencia profesional, a fin de:

- ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno establecido y, de acuerdo con el resultado obtenido, definir la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría que se van a aplicar.
- ✓ Obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente, para poder establecer con certeza la situación financiera de la entidad.
- ✓ Evaluar al personal que interviene en las diferentes operaciones para promover su eficiencia administrativa y operativa.
- ✓ Suministrar a los Jefes de las áreas auditadas indicadores financieros y administrativos, que les permitan desempeñar en forma más eficiente sus funciones.
- ✓ Informar sobre las fortalezas y deficiencias encontradas al momento de realizar las auditorías.

4.2.5 Manual de Funciones Propuesto para la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía Municipal Texistepeque.

A continuación se presenta el Manual de Funciones que se propone para la Unidad de Auditoría Interna para la Alcaldía; además se presentan los Perfiles de cada puesto y una Matriz con los Requisitos Fundamentales que debe poseer el personal de dicha Unidad.

4.2.5.1 Descripción General de Puestos.

Auditor Interno.

Nombre del Puesto: Auditor Interno
Jefe Inmediato: Concejo Municipal
Unidad: Auditoría Interna.

Descripción Genérica.

Planear, dirigir y controlar las intervenciones requeridas de Auditoría Interna, determinar los alcances de las revisiones, establecer las normas para su correcta aplicación y revisar y autorizar los informes resultantes sobre el trabajo efectuado.

Funciones Específicas.

- ✓ Preparar y presentar al Concejo Municipal (para su aprobación) los estudios encaminados a mejorar el control financiero, contable, administrativo y operativo de la Alcaldía Municipal, participar en su implementación y verificar su cumplimiento.
- ✓ Planificar, dirigir y controlar la ejecución de las investigaciones especiales y los análisis solicitados por el Concejo Municipal; preparar informes de estas investigaciones y recomendar las acciones a seguir para la solución de los problemas detectados.

- ✓ Revisar y autorizar los informes de auditoría relacionados con los estados financieros mensuales de la Alcaldía y otros estados de cuenta.
- ✓ Asegurar, a través de revisiones de auditoría, la efectividad de los controles, el mantenimiento de las prácticas contables, financieras, administrativas y presupuestarias de la Alcaldía y el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables.
- ✓ Recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Alcaldía para mejorar el registro de los hechos y la presentación de informes.
- ✓ Preparar y presentar al Concejo Municipal (para su conocimiento) el plan y programas anuales de trabajo y un informe de las labores realizadas.
- ✓ Revisar las transacciones, acuerdos y convenios relevantes antes de ser aprobados por el Concejo, en representación de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Examinar periódicamente las transacciones y operaciones realizadas en los diferentes Departamentos de la Alcaldía.
- ✓ Revisar el cumplimiento de las atribuciones asignadas al personal de la Alcaldía.
- ✓ Evaluar periódicamente las prácticas de seguridad adoptadas por la Alcaldía para salvaguardar sus activos.
- ✓ Someter a consideración del Concejo Municipal la contratación o suspensión del personal subalterno de la Unidad de Auditoría Interna.

- ✓ Velar porque los papeles de trabajo se preparen de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos y con los objetivos de la Unidad.
- ✓ Verificar que en los papeles de trabajo se documenten adecuadamente las situaciones importantes que requieran una atención especial.
- ✓ Realizar el trabajo de conformidad con las políticas de la Unidad de Auditoría Interna y de la Alcaldía en general.
- ✓ Efectuar todas aquellas actividades propias de la Unidad que le sean solicitadas por el Concejo Municipal, el Alcalde y la Corte de Cuentas de la República.

Funciones Periódicas.

Semanales:

- ✓ Supervisar el trabajo del personal de la Unidad para conocer el grado de avance de los mismos y hacer las recomendaciones que sean necesarias.

Mensuales:

- ✓ Velar por la capacitación y adiestramiento para el personal de la Unidad.
- ✓ Sostener reuniones con el personal a su cargo para darle seguimiento al plan de trabajo y, específicamente, a las actividades que les han sido asignadas.
- ✓ Autorizar y enviar al Concejo Municipal el informe de las labores realizadas por la Unidad.

Trimestrales:

- ✓ Evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo.

Personal Supervisado:

- ✓ Auxiliares o Asistentes

Relaciones de Trabajo:

Internas:

Con todos los departamentos
de la Alcaldía

Para:

Solicitar o proporcionar
información sobre el trabajo
efectuado por la Unidad.

Externas:

Con Auditoría Externa

Solicitar o proporcionar
información sobre las
auditorias efectuadas.

Con otras Instituciones
Gubernamentales

Solicitar información o aclarar
las dudas que pudieran surgir en la
realización de ciertas
actividades que les sean
comunes.

Manejo de la Información Confidencial.

El auditor interno no debe divulgar la información contenida en los estados o informes financieros, contratos, acuerdos, reportes de auditoría interna y externa, etc.

Auxiliar de Auditoría Interna.

Nombre del Puesto: Auxiliar de Auditoría Interna
Jefe Inmediato: Auditor Interno
Unidad: Auditoría Interna.

Descripción Genérica.

Realizar los exámenes, intervenciones y las pruebas que se especifican en los planes y programas de auditoría interna, así como la documentación y preparación de los informes sobre el trabajo efectuado.

Funciones Específicas.

- ✓ Realizar su trabajo de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, planes y presupuesto asignado.
- ✓ Poner en práctica en todas las labores desarrolladas, las políticas de la Unidad de Auditoría Interna.

- ✓ Evacuar las consultas que se le formulen sobre asuntos propios de su competencia, con la mayor oportunidad y certeza posible.
- ✓ Participar en las fases de planificación y determinación del alcance de las revisiones de auditoría, de las operaciones a su cargo y de los programas a utilizar.
- ✓ Elaborar informes sobre las pruebas realizadas y otras operaciones relacionadas.
- ✓ Asegurar, a través de las revisiones de auditoría, el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, políticas y demás aspectos a los que estén sujetas las operaciones revisadas o intervenidas.
- ✓ Emitir informes relacionados con la realización de inventarios de activo fijo, materiales y suministros, etc.
- ✓ Proponer al auditor interno, cambios en los sistemas, procedimientos y programas de trabajo, con el propósito de controlar su enfoque y eficiencia.
- ✓ Elaborar informes de auditoría y hacer recomendaciones encaminadas al fortalecimiento del control interno contable de la entidad.
- ✓ Preparar los papeles de trabajo y dar seguimiento a las políticas y procedimientos de la Unidad en forma objetiva y eficiente.
- ✓ Documentar adecuadamente en los papeles de trabajo, las cuestiones importantes que requieran una atención especial.
- ✓ Cumplir con la parte del programa de auditoría que se le haya asignado, en el tiempo previsto.

- ✓ Participar en la realización de trabajos especiales relacionados con auditoría, y presentar informes sobre los resultados del mismo.
- ✓ Presentar sugerencias, recomendaciones o modificaciones al sistema de control interno que redunden en un mayor beneficio y eficiencia del mismo, y permitan lograr una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos de la Alcaldía.
- ✓ Reportar el tiempo real invertido en la ejecución de una determinada auditoría, así como los comentarios acerca de las variaciones entre el tiempo presupuestado y el tiempo real invertido.
- ✓ Informar periódicamente al auditor interno sobre las tareas realizadas en las jornadas de trabajo, de acuerdo con los controles establecidos para ello.
- ✓ Realizar las revisiones tendientes al cumplimiento del plan de reducción de costos y gastos de la Alcaldía.
- ✓ Efectuar aquellas otras actividades relacionadas con auditoría que le sean solicitadas por el auditor interno.

Funciones Periódicas.

Semanales:

- ✓ Participar en reuniones de trabajo convocadas por la jefatura, para informar acerca del grado de avance de los trabajos y recibir instrucciones específicas sobre las medidas correctivas a aplicar.

Mensuales:

- ✓ Elaborar el informe de labores realizadas.
- ✓ Participar en reuniones encaminadas a dar seguimiento al plan de trabajo de la Unidad.

Relaciones de Trabajo

Internas:

Con todas las Unidades de la Alcaldía

Para

Solicitar o proporcionar información sobre el trabajo Desarrollado.

Externas:

Con Auditoría Externa

Solicitar o proporcionar información sobre las Auditorias efectuadas.

Manejo de Información Confidencial

El asistente de auditoría no debe divulgar ni comentar la información básica de su trabajo referente a los estados e informes financieros, contratos, planillas de pago, reportes de auditoría interna y externa, etc.

4.2.5.2 Perfiles del Personal de la Unidad de Auditoría Interna.

Perfil del Auditor Interno

Educación:

- ✓ Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública, con conocimientos de computación.
- ✓ Experiencia de 3 años, como mínimo, en Contabilidad y / o Auditoría, de preferencia en instituciones gubernamentales.

Características Personales:

- ✓ Capacidad para trabajar en equipo, y con entusiasmo y vigor para realizar las tareas.
- ✓ Facilidad para relacionarse con las demás personas, analítico, reservado, cauteloso para la toma de decisiones y en sus acciones.
- ✓ Excelentes deseos de superación, sentido de responsabilidad y estabilidad emocional.

- ✓ Originalidad.
- ✓ Iniciativa para mejorar los métodos de trabajo.
- ✓ Con capacidad de liderazgo.
- ✓ Con excelente presentación y relaciones personales.

Perfil del Asistente

Educación:

- ✓ Egresado de Licenciatura en Contaduría Pública o estudiante de cuarto año, con conocimientos básicos de computación.
- ✓ Experiencia de 1 año, como mínimo, en Contabilidad y / o Auditoría, de preferencia en instituciones gubernamentales.

Características Personales:

- ✓ Deseos de superación, sentido de responsabilidad y estabilidad emocional.
- ✓ Facilidad para relacionarse con las demás personas, analítico, cauteloso para la toma de decisiones y en sus acciones, creativo y con ideas originales.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo, con entusiasmo y vigor para realizar las tareas.
- ✓ Iniciativa para mejorar los métodos de trabajo.

- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Habilidad para el manejo de contómetro y computadora.

4.2.5.3 Requisitos Fundamentales.

Los requisitos fundamentales que debe poseer el personal de la Unidad de Auditoría Interna se relacionan con las cualidades, habilidades y conocimientos generales necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades de trabajo. Estos requisitos básicos necesarios y requeridos son los siguientes:

- ✓ Profesionalismo.
- ✓ Compromiso con la excelencia.
- ✓ Habilidades de comunicación.
- ✓ Conocimiento y comprensión.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Productividad y administración del trabajo.
- ✓ Conocimiento técnico y capacidad analítica.
- ✓ Relaciones positivas con el personal de las distintas unidades.

A continuación se presenta una Matriz en la cual se exponen las cualidades, habilidades y conocimientos que debe poseer el Auditor Interno y su Asistente, para cumplir con los requisitos detallados anteriormente.

4.2.5.3.1 Matriz de los Requisitos Fundamentales que debe poseer el Personal para la Unidad de Auditoría Interna.

REQUISITOS	ASISTENTE	AUDITOR INTERNO
Profesionalismo	Honesto, Ético, integro, objetivo, cortés, confidencial, dedicado al servicio al cliente.	Ético, integro, honesto, objetivo, cortés, confidencial, dedicado al servicio al cliente.
Compromiso con la excelencia	Establece altas metas en su desempeño y para el resto del equipo. Entrega trabajo de alta calidad. Demuestra orgullo con su trabajo.	Establece altas metas de rendimiento con sus compañeros y otros. Se esfuerza por producir trabajo de excelencia.
Habilidades de comunicación	Perfecciona su habilidad para comunicarse en forma breve, clara y profesional: Participa en debates. Se comunica en forma lógica y organizada, tanto verbal como por escrito.	Sabe expresarse en forma breve y clara. Desarrolla su propio estilo y habilidad de persuadir. Sabe interpretar y explicar asuntos técnicos.
Conocimiento y comprensión.	Obtiene y utiliza conocimientos sobre la Alcaldía. Se interesa y conoce las operaciones de la institución. Según progresa en su trabajo reconoce las áreas críticas para poder identificar las necesidades y requisitos del trabajo.	Posee conocimiento extenso de la Alcaldía. Reconoce completamente los factores críticos y tiene suficiente conocimiento de la competencia para comprender las necesidades, cultura, expectativas y requerimientos de la Alcaldía.
Trabajo en equipo	Contribuye al trabajo en equipo. Tiene habilidad para dirigir a otros. Mantiene el ambiente de trabajo en armonía. Mantiene al auditor informado.	Dirige al equipo de trabajo hasta completar todas las metas de servicio que se proporcionan al Concejo Municipal.

REQUISITOS	ASISTENTE	AUDITOR INTERNO
Productividad y administración del trabajo	<p>Lleva a cabo su trabajo según las instrucciones recibidas.</p> <p>Planifica y organiza su trabajo en forma efectiva y eficiente.</p> <p>Sabe decidir cuando puede solucionar problemas o buscar orientación.</p> <p>Es consistente con los requerimientos de servicio.</p> <p>Es flexible.</p> <p>Posee alta capacidad para trabajar.</p>	<p>Saber dirigir su trabajo y el de los demás para obtener máxima eficiencia, rendimiento en el trabajo y logro de metas.</p>
Conocimiento técnico y capacidad analítica	<p>Demuestra tener buen conocimiento técnico (normas, procedimientos métodos, legislación, literatura).</p> <p>Continúa mejorando sus habilidades analíticas y juicio profesional.</p> <p>Prepara recomendaciones con profundidad.</p> <p>Lleva a cabo investigación técnica, completa y precisa.</p>	<p>Demuestra tener conocimiento técnico superior.</p> <p>Analiza completamente las situaciones y llega a decisiones seguras.</p> <p>Tiene buen juicio profesional.</p>
Relaciones positivas con el personal de las distintas unidades	<p>Establece buenas relaciones de trabajo con el personal auditado para facilitar la coordinación y comunicación.</p> <p>Hace que el personal auditado se sienta importante.</p> <p>Responde con prontitud y asume responsabilidad por el trabajo asignado.</p>	<p>Mantiene estrechas relaciones profesionales con los jefes claves de la Alcaldía que toman decisiones, y logra la credibilidad y confianza de ellos.</p> <p>Hace que los auditores se sientan importantes.</p>

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Colegio de Contadores Públicos Académicos de El Salvador, IV Convención Nacional de Contadores de El Salvador “Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna” 1996.
- ✓ Eladio Zacarías Ortéz “Métodos para hacer una investigación diagrama y levantamiento de texto” 2000.
- ✓ Sampieri “Metodología de la investigación, 2ª edición
- ✓ Enciclopedia de Auditoria “Editorial Océano, Edición 1998” España.
- ✓ Harold Koontz y Heinz Weirich “Administración una perspectiva Global Editorial Mc.Graw Hill, 11ª –Edición” 2000.
- ✓ Instituto de Auditores Internos “Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna” El Salvador, C.A.
- ✓ Internacional Accounting Standardas Comité “Normas Internacionales de Auditoria 2001.

LEYES:

- ✓ Código Municipal (con sus reformas) Editorial Jurídica 2000, San Salvador.
- ✓ Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno. Corte de Cuentas 2000, San Salvador.
- ✓ Código de Trabajo de El Salvador 2009.

ANEXO N. 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ciencias Económicas

Tabulación de la información obtenida por medio del Cuestionario dirigido a los jefes de los diferentes Departamentos que laboran en la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

Aspectos particulares de la Alcaldía Municipal de Texistepeque.

1. ¿Considera Ud. que el funcionamiento de la Alcaldía es eficiente?

RESPUESTAS	No.	%
SI	7	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	7	100.00

2. ¿Por qué considera Ud. que el funcionamiento de la Alcaldía no es eficiente?

No hubo respuesta, debido a que esta pregunta depende de la pregunta N°1.

3. ¿Considera Ud. que en todas las Dependencias de la Alcaldía se les presta un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No.	%
SI	7	100.00
NO	0	0.00
NO EN TODAS	0	0
TOTAL	7	100.00

4. ¿En cuáles Dependencias de la Alcaldía considera Ud. que no se les presta un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No.	%
En el Despacho del Alcalde	0	0
En el Departamento de Registro del Estado Familiar	0	0
En el Departamento de Registro y Control Tributario	0	0
En el Departamento de Tesorería	0	0
En el Departamento de Contabilidad	0	0

En el Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	0	0
En el Departamento de Servicios Públicos	0	0
En Otras (especifique)	0	0
TOTAL	0	0

5. ¿Considera Ud. que la Alcaldía cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y financieros para prestar un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No.	%
SI	3	43.00
NO	3	43.00
NO CONTESTA	1	14.00
TOTAL	7	100.00

6. ¿Qué tipo de recursos son, a su juicio, los que más necesita la Alcaldía para poder prestar un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No.	%
Recursos Humanos	1	14.00
Recursos Materiales	2	29.00
Recursos Financieros	3	43.00
Otros	1	14.00
TOTAL	7	100.00

7. ¿Cuáles son, a juicio del Gobierno Municipal, los mayores problemas que afectan al Municipio de Texistepeque?

RESPUESTAS	No.	%
Delincuencia	1	5.88
Maras	0	0.00
Salud	3	17.66
Contaminación Ambiental	1	5.88
Servicio de Agua	2	11.76
Recolección de Basura	1	5.88
Falta de Caminos Vecinales	1	5.88
Prostitución	4	23.54
Desempleo	2	11.76
Otros	1	5.88
No contesta	1	5.88
TOTAL	16	100.00

8. ¿Cuáles son las instituciones y organismos que más apoyo y colaboración le han dado al Gobierno Municipal para el logro de su misión institucional?

RESPUESTAS	No.	%
El Gobierno Central	3	15.79
COMURES	1	5.26
ISDEM	3	15.79
FISDL	5	26.32
ONG'S	1	5.26
Empresa Privada	0	0.00
Comunidades del Municipio	3	15.79
Clubes de Servicio	0	0.00
Organismos Internacionales	1	5.26
Iglesias	2	10.53
Otros	0	0.00
TOTAL	19	100

3.2 Plan de Organización

9. ¿Tienen en la Alcaldía un Plan de Organización formal que defina cuáles son los Departamentos o Unidades que la conforman, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos e interrelaciones que se dan entre los mismos?

RESPUESTAS	No.	%
SI	7	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	7	100.00

10. ¿El Plan de Organización de la Alcaldía está representado en un Organigrama?

RESPUESTAS	No.	%
SI	7	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	7	100.00

3.2.1 Estructura Organizacional

11. ¿Considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía es adecuada y se apega a las necesidades y actividades que se realizan en ella?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

12. ¿Por qué considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía no es adecuada ni se apega a las necesidades y actividades que se realizan en ella?

RESPUESTAS	No.	%
Porque falta comunicación e interrelación entre los diferentes Departamentos o Unidades que la conforman	1	14.29
Porque la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía no permite realizar un trabajo eficiente.	1	14.29
Porque los niveles jerárquicos y los mandos medios no están bien definidos	1	14.29
Porque el trabajo de los diferentes Departamentos o Unidades no se ha distribuido en una forma adecuada.	0	0
Porque hay dualidad de mando y duplicidad de	0	0

funciones.		
Otras consideraciones	0	0
No contestaron	4	57.13
TOTAL	7	100.00

13. ¿Considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía es similar a la que tienen las demás Alcaldías del País?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	0	0.00
NO CONTESTA	2	28.57
TOTAL	7	100.00

14. ¿Considera Ud. que sería beneficioso y conveniente llevar a cabo una reorganización administrativa en la Alcaldía?

RESPUESTAS	No.	%
SI	2	28.57
NO	4	57.14
NO CONTESTA	1	14.29
TOTAL	7	100.00

3.2.2 Atribuciones y Funciones

15. ¿Considera Ud. que están bien definidas las atribuciones y funciones de cada uno de los empleados que laboran en la Alcaldía?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
SOLO ALGUNAS	0	100.00
TOTAL	7	100.00

16. ¿Por qué considera Ud. que no están bien definidas las atribuciones y funciones de cada uno de los empleados que laboran en la Alcaldía?

Se consideran multiusos y se les quita autoridad en el departamento al que pertenecen.

17. ¿En cuáles de los Departamentos o Unidades de la Alcaldía considera Ud. Que no se han definido bien las atribuciones y funciones de los empleados?

La persona que contesto que no están bien definidas las funciones y atribuciones de los empleados no contestó esta pregunta.

18. ¿Considera Ud. que el personal que labora en la Alcaldía cumple de manera eficiente y responsable con sus obligaciones?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
SOLO ALGUNOS	0	0
TOTAL	7	100.00

19. ¿Tienen en la Alcaldía Manuales de Funciones que instruyan y guíen al personal en el desempeño de sus actividades?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

20. ¿Considera Ud. que sería conveniente que en la Alcaldía tuvieran Manuales de Funciones para orientar al personal sobre las atribuciones y funciones que les corresponden?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	0	0.00
NO CONTESTA	2	28.57
TOTAL	7	100.00

3.2.3 Niveles Jerárquicos

21. ¿Considera Ud. que los Niveles Jerárquicos de la Alcaldía están bien definidos?

RESPUESTAS	No.	%
SI	7	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	7	100.00

22. ¿Respetan el personal de la Alcaldía los Niveles Jerárquicos establecidos?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

3.2.4 Delegación de Autoridad y Asignación de Responsabilidades.

23. ¿Considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía permite delegar autoridad en forma apropiada?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	2	28.57
TOTAL	7	100.00

24. ¿Considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía permite asignar responsabilidades en forma adecuada?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

3.2.5 Segregación de Funciones.

25. ¿Considera Ud. que entre el personal que labora en la Alcaldía hay empleados desempeñando funciones que son incompatibles?

RESPUESTAS	No.	%
SI	1	14.29
NO	6	85.71
TOTAL	7	100.00

26. ¿En cuáles de los Departamentos o Unidades de la Alcaldía hay empleados que desempeñan funciones incompatibles?

RESPUESTAS	No.	%
En el Despacho del Alcalde	1	100.00
En el Departamento de Registro del Estado Familiar	0	0.00
En el Departamento de Registro y Control Tributario	0	0.00

En el Departamento de Tesorería	0	0.00
En el Departamento de Contabilidad	0	0.00
En el Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	0	00.00
En el Departamento de Servicios Públicos	0	0.00
En Otras (especifique)	0	0.00
TOTAL	7	100.00

27. ¿A qué se debe que en la Alcaldía hayan empleados que desempeñan funciones incompatibles?

RESPUESTAS	No.	%
A la falta de personal	0	0.00
A la mala organización	0	0.00
Al desconocimiento de los encargados de asignar funciones	1	100.00
A los deficientes Sistemas de Control	0	0.00
Otras razones	0	0.00
TOTAL	7	100.00

3.2.6 Capacidad del Personal.

28. ¿Considera Ud. que el personal que labora en la Alcaldía es idóneo?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	0	0.00
NO TODOS	1	14.29
TOTAL	7	100.00

29. ¿Qué porcentaje del personal que labora en la Alcaldía considera Ud. que es idóneo?

RESPUESTAS	No.	%
EI 90%	0	0.00
EI 80%	0	0.00
EI 75%	7	100.00
EI 60%	0	0.00
EI 50%	0	0.00
EI 40%	0	0.00
EI 30%	0	0.00
EI 20%	0	0.00

El 10%	0	0.00
Menos del 10%	0	0.00
TOTAL	7	100.00

30. ¿Considera Ud. que las atribuciones y funciones asignadas al personal que labora en la Alcaldía son congruentes con la capacidad que tiene?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
SOLO EN ALGUNOS CASOS	0	0.00
TOTAL	7	100.00

31. ¿Considera Ud. que el procedimiento que utilizan en la Alcaldía para la selección y contratación del personal es adecuado?

RESPUESTAS	No.	%
SI	4	57.14
NO	3	42.86
TOTAL	7	100.00

32. ¿Por qué considera Ud. inadecuado el procedimiento que utilizan en la Alcaldía para la selección y contratación del personal?

RESPUESTAS	No.	%
Porque no hay un procedimiento definido para hacerlo.	1	14.29
Porque los empleados son seleccionados y contratados si exigirles ningún requisito.	0	0.00
Porque no existe una Unidad de Personal encargada de seleccionar y contratar a los empleados.	0	0.00
Porque los empleados son seleccionados y contratados de acuerdo a su militancia política.	2	28.57
Porque la selección y contratación de personal está en manos de otras instancias.	1	14.29
Otras consideraciones	0	0.00
No contestaron	3	42.86
TOTAL	7	100.00

33. ¿Utilizan en la Alcaldía personal técnico o especializado?

RESPUESTAS	No.	%
SI	6	85.71
NO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

34. ¿En cuáles de los Departamentos o Unidades de la Alcaldía utilizan personal técnico o especializado?

RESPUESTAS	No.	%
En el Despacho del Alcalde	2	6.66
En el Departamento de Registro del Estado Familiar	6	20.00
En el Departamento de Tesorería	6	20
En el Departamento de Contabilidad	6	20
En el Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	5	16.66
En el Departamento de cuentas corrientes	5	16.66
En Otras (especifique)		0.00
TOTAL		100.00

3.3 Evaluación del Control Interno

35. ¿Considera Ud. que en todos los Departamentos o Unidades de la Alcaldía se ejerce un control eficiente sobre todas y cada una de las operaciones y actividades que se realizan en ella?

RESPUESTAS	No.	%
SI	4	57.14
NO	1	14.29
NO EN TODOS	2	28.57
TOTAL	7	100.00

36. ¿En cuáles de los Departamentos o Unidades de la Alcaldía considera Ud. Que se necesita ejercer mayor control?

RESPUESTAS	No.	%
En el Despacho del Alcalde	1	4.28
En el Departamento de Registro del Estado Familiar	2	8.57
En el Departamento de Tesorería	1	4.30
En el Departamento de Contabilidad	2	8.57
En el Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	3	12.86
En el departamento de cuentas corrientes	1	4.28
En Otras (especifique)	0	
No contestaron	4	57.14
TOTAL		100

37. ¿Qué opinión le merecen a Ud. los Procedimientos de Control que utilizan en la Alcaldía?

RESPUESTAS	No.	%
Excelentes	1	14.29
Buenos	6	85.71
Regulares	0	0.00
Malos	0	0.00
TOTAL	7	100.00

3.3.1 Organización

38. ¿Considera Ud. que la Estructura Organizacional que tiene la Alcaldía permite ejercer un control eficiente sobre todas las operaciones y actividades que se realizan en ella?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	1	14.29
NO CONTESTO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

39. ¿Considera Ud. que con una Estructura Organizacional adecuada se facilitaría el control de las operaciones y actividades que se realizan en la Alcaldía?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	1	14.29
NO CONTESTO	1	14.29
TOTAL	7	100.00

3.3.2 Políticas y Normas de Control Administrativo.

40. ¿Se han formulado en la Alcaldía Políticas y Normas de Control Administrativo?

RESPUESTAS	No.	%
SI	3	42.86
NO	3	42.86
NO CONTESTO	1	14.28
TOTAL	7	100.00

41. ¿Puede Ud. mencionar algunas de la Políticas de Control Administrativo que se siguen en la Alcaldía?

Manual de recuperación de mora.

Manual de organización.

Cada departamento entrega informes mensuales.

Los procedimientos más confidenciales requieren más de una firma.

42. ¿Puede Ud. mencionar algunas de las Normas de Control Administrativo que se aplican en la Alcaldía?

Manual de recuperación de mora.

Manual de organización .

Revisión por la secretaria municipal.

Fiscalización de los empleados.

3.3.3 Políticas y Normas de Control Contable.

43. ¿Se han formulado en la Alcaldía Políticas y Normas de Control Contable?

RESPUESTAS	No.	%
SI	0	0.00
NO	3	42.86
NO CONTESTO	4	57.14
TOTAL	7	100.00

44. ¿Puede Ud. mencionar algunas de las Políticas de Control Contable que se siguen en la Alcaldía?

No contestaron

45. ¿Puede Ud. mencionar algunas de las Normas de Control Contable que se aplican en la Alcaldía?

No contestaron

3.3.4 Políticas y Normas de Control Financiero.

46. ¿Se han formulado en la Alcaldía Políticas y Normas de Control Financiero?

RESPUESTAS	No.	%
SI	1	14.29
NO	2	28.57
NO CONTESTARON	4	57.14
TOTAL	7	100.00

47. ¿Puede Ud. mencionar algunas de las Políticas de Control Financiero que se siguen en la Alcaldía?

Control de pago de facturas

Control de firmas para autorizar los pagos.

48. ¿Puede Ud. mencionar algunas de las Normas de Control Financiero que se aplican en la Alcaldía?

No contestaron.

3.3.5 Auditoría Interna.

49. ¿Tienen en la Alcaldía una Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	No.	%
SI	0	0.00
NO	7	100.00
TOTAL	7	100.00

50. ¿Considera Ud. que sería conveniente y beneficioso para la Alcaldía contar con una Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	0	0.00
NO CONTESTARON	2	28.57
TOTAL	7	100.00

51. ¿Considera Ud. que el control de las operaciones y actividades que se realizan en la Alcaldía mejoraría si se contara con una Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	No.	%
SI	4	57.14
NO	0	0.00
NO CONTESTARON	3	42.86
TOTAL	7	100.00

52. ¿Considera Ud. que la Alcaldía cuenta con los recursos económicos necesarios para crear una Unidad de Auditoría Interna?

RESPUESTAS	No.	%
SI	2	28.57
NO	1	14.29
NO CONTESTO	4	57.14
TOTAL	7	100.00

53. ¿Realizan en la Alcaldía Auditorías Externas en forma periódica?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	2	28.57
TOTAL	7	100.00

54. ¿Quién o quiénes se encargan actualmente en la Alcaldía de fiscalizar y verificar las operaciones y registros de la entidad?

RESPUESTAS	No.	%
El Auditor Externo	4	28.57
La Dirección Ejecutiva	1	7.14
Los Jefes de cada Unidad	2	14.28
La Corte de Cuentas de la República	6	42.86
Otros	0	0.00
No contestó	1	7.14
TOTAL		100.00

55. ¿Considera Ud. que el trabajo de fiscalización y verificación de las operaciones y registros de la Alcaldía se realiza en una forma eficaz y eficiente?

RESPUESTAS	No.	%
SI	5	71.43
NO	0	0
NO CONTESTO	2	28.57
TOTAL	8	100.00