

# **ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN**

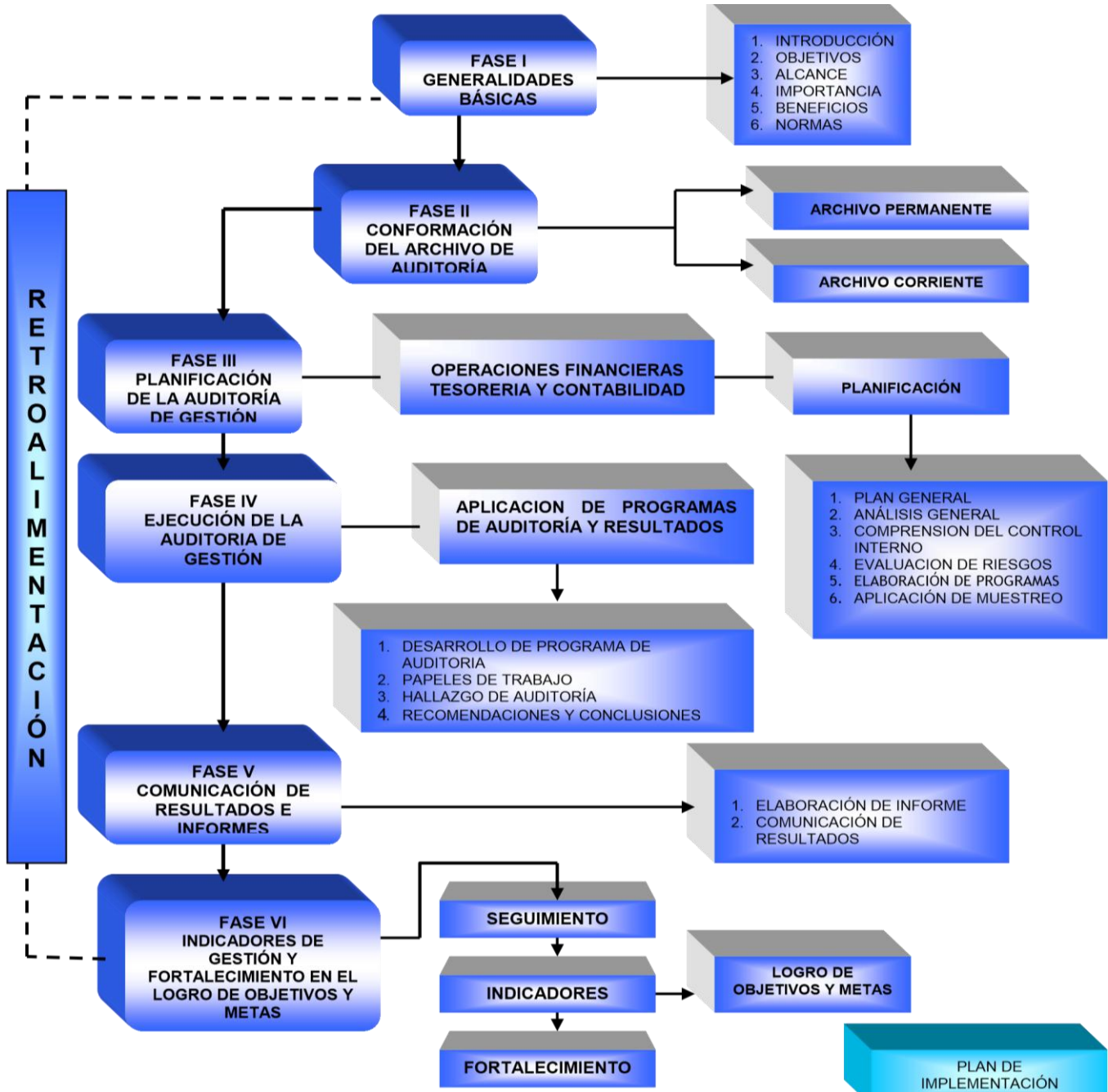


## **MANUAL DE AUDITORIA INTERNA DE GESTION BASADO EN NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**PARA EXÁMENES ESPECIALES A LAS  
OPERACIONES FINANCIERAS DE TESORERÍA Y  
CONTABILIDAD QUE PERMITE EL  
FORTALECIMIENTO Y LOGROS DE OBJETIVOS Y  
METAS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN  
MARTIN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**SAN MARTIN, FEBRERO 2015**

- Esquema del manual de auditoría interna de gestión basado en normas de auditoría gubernamental (NAG) para un examen especial a las operaciones financieras de tesorería y contabilidad que permita el fortalecimiento y logro de cabeceras departamentales de el salvador



## **2. GENERALIDADES BÁSICAS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En la Auditoría, es importante mencionar que mientras la Auditoría Financiera tiene como propósito, evaluar la razonabilidad de los estados financieros de la empresa o negocio, la Auditoría Operacional o de Gestión, se preocupa por incrementar las utilidades de las mismas. Para ello la primera se concentra en hechos reales, la segunda se concentra en el futuro, es decir en mejorar los procesos e identificar aspectos que afecten negativamente la empresa o negocio, sin embargo estas no sólo son aplicables a Instituciones Comerciales sino también a Instituciones Gubernamentales.

Por otra parte la Auditoría Operacional o de Gestión es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional de la administración, ya sea gubernamental o privado, cabe mencionar que la Auditoría Operacional o de Gestión al aplicarse debe de estar estrechamente vinculada con los objetivos primarios de la entidad. Por lo tanto en la Auditoría Operacional o de Gestión se resume en el conocimiento y familiarización de las Operaciones y problemas operativos de la misma.

La Auditoría es una herramienta que actualmente ha alcanzado una amplitud de aplicación en todas las áreas, contribuyendo así al control de las Operaciones y demás asuntos en las diferentes entidades donde se aplican.

Esto conlleva a la importancia de aplicación de herramientas en las diferentes clases de Auditoría que existen; ya que constantemente surgen nuevas áreas en donde se aplica la Auditoría y esto viene a fortalecer los controles de las entidades.

## **CAPITULO I**

### **MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN BASADO EN NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

### **(NAG), PARA UN EXAMEN ESPECIAL A LAS OPERACIONES FINANCIERAS EN TESORERÍA Y CONTABILIDAD QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARTIN**

#### **1. GENERALIDADES**

Después de haber finalizado la investigación de campo y determinando que no existe un Manual para la unidad de Auditoría Interna, confirmamos la necesidad de la creación de un Manual de Auditoría Interna de Gestión Basado en Normas de Auditoría Gubernamental para un examen especial a las Operaciones Financieras en Tesorería y Contabilidad que facilite el desarrollo del examen y al mismo tiempo que contribuya al fortalecimiento en el logro de objetivos y metas de la Municipalidad de San Martin.

En la elaboración del Manual se ha tomado como base principal las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Corte de Cuenta de la Republica de El Salvador, basándonos específicamente en las Normas Generales de Auditoría y en las Normas Específicas Relativas a la Auditoría Operacional o de Gestión, las cuales entraron en vigencia en septiembre del 2004, publicada en el Diario Oficial No. 180 Tomo 364,

El Manual se constituye en una guía para la ejecución y procedimientos con indicadores de gestión que definen las normas y lineamientos de carácter técnico, administrativo y legal, que debe tomar en cuenta el auditor para la ejecución del

examen, así como el control y registro de las Operaciones Financieras de manera integral y coordinada.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Auditoría Interna de Gestión basado en Normas de Auditoría Gubernamental, que sirva de guía para la práctica del examen de la auditoría en las Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad; y que contribuya al logro de los objetivos y metas de la Municipalidad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ☞ Proporcionar un Manual de Auditoría Interna de Gestión, con lineamientos y procesos basado en NAG.
- ☞ Facilitar a la unidad de Auditoría Interna la ejecución del examen especial en las Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad.
- ☞ Contribuir al logro de objetivos y metas en las Municipalidades de las Cabeceras Departamentales de El Salvador.

## **3. IMPORTANCIA**

En la unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad de San Martín existen debilidades por falta de herramientas técnicas que ayude a mejorar el desarrollo de su trabajo, existen diversas operaciones, es por ello que se hace necesario llevar un buen control, en el manejo y transparencia de las Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad.

La creación del Manual, viene a establecer parámetros y proporcionar lineamientos para las operaciones de Tesorería y Contabilidad, estas unidades son las responsables de la recaudación, custodia, erogación de fondos, registro, control y análisis en forma sistemática toda la información que son provenientes de tasas e impuestos Municipales así como también otras contribuciones. Además, en ella descansa la oportuna recaudación de los ingresos y pago de las obligaciones

contraídas de bienes o servicios, y sus informes constituyen la evaluación de la ejecución presupuestaria y contable.

La Auditoría Interna de la Municipalidad de San Martín es de gran importancia, porque manejan fondos del pueblo, es por ello que se está brindando una herramienta que facilite el desempeño eficiente, eficaz y oportuno para la realización del examen, en el Manual se han considerado las diferentes Normas y Leyes que deben ser aplicables en todo ente público.

En este capítulo, se propone una herramienta importante para la unidad de Auditoría Interna; dirigido a examinar las Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad, basándonos en las Normas de Auditoría Gubernamental específicamente en las Normas Generales de Auditoría y las Normas Específicas relativas a la Auditoría Operacional o de Gestión, facilitando así la debida aplicación.

#### **4. ALCANCE**

El Manual está referido a una Auditoría de Gestión mediante un examen especial a las Operaciones Financieras en Tesorería y Contabilidad ejecutadas en la Municipalidad de San Martín, para el logro de objetivos y metas, aplicado por la auditoría interna.

Dentro de las herramientas que existen para la aplicación de la Auditoría tenemos el Manual; en el cual se describen los procesos y procedimientos a seguir para la aplicación, asimismo en las Instituciones Gubernamentales se utilizan dichas herramientas para la Gestión Pública, a través de la elaboración de: Guías, Manuales, Normas y Leyes aplicables, con el objetivo de establecer controles.

En tal sentido en Septiembre del 2004 la Corte de Cuentas de la República, publicó en el Diario Oficial N°. 180 Tomo 364 las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), las cuales tienen como objetivo la efectiva planificación, ejecución y comunicación de los resultados de la Auditoría Gubernamental, por lo tanto el presente Manual de Auditoría Interna de Gestión basado en Normas de Auditoría Gubernamental, viene a facilitar la debida aplicación de estas Normas como una herramienta útil en la Auditoría de Gestión, dicho Manual ha sido diseñado para ser aplicado en las

Operaciones de Tesorería y Contabilidad en la Municipalidad de San Martín, de manera que se contribuya al logro de sus objetivos y metas.

## **5. OBJETIVOS**

### **a) OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar un “Manual de Auditoría Interna de Gestión basado en las Normas de Auditoría Gubernamental” (MAIG-NAG), que contribuya al control de las Operaciones Financieras en Tesorería y Contabilidad, asimismo facilitar el desarrollo del trabajo del auditor.

### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ☞ Detallar los procesos y procedimientos de aplicación en el desarrollo de la Auditoría Operativa o de Gestión.
- ☞ Proporcionar lineamientos básicos mediante el “Manual de Auditoría Interna de Gestión basado en Normas de Auditoría Gubernamental” (MAIG-NAG), para ser utilizado por Auditoría Interna.
- ☞ Mediante los lineamientos del Manual contribuir al logro de objetivos y metas propuesto por las Municipalidades, con relación al uso y protección de los recursos institucionales.

### **5.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL**

El Manual está orientado a la práctica de la unidad de Auditoría Interna en el examen especial de las Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad en la Municipalidad de San Martín, su importancia radica en la contribución tanto para la unidad de auditoría interna como para poder lograr los objetivos y metas de la Municipalidad.

Con el Manual basado en Normas de Auditoría Gubernamental se está facilitando a la unidad de Auditoría el desarrollo del examen, y al mismo tiempo se está contribuyendo a la Gestión de la Administración Municipal.

## 5.2 BENEFICIOS DEL MANUAL

- ☞ Contribuye al logro de objetivos y metas de la Municipalidad.
- ☞ Brinda seguridad a la Gestión Municipal en la toma de decisiones.
- ☞ Proporciona procedimientos específicos para ser aplicados en las áreas de Tesorería y Contabilidad.
- ☞ Contiene cada fase del examen a desarrollar por Auditoría Interna.
- ☞ Proporciona resultados positivos en la ejecución del examen especial.
- ☞ Facilita a los auditores internos su desempeño en el trabajo de una manera eficiente y eficaz.
- ☞ Está basado en las Normas de Auditoría Gubernamental, para poderles dar cumplimiento.
- ☞ Está desarrollado de manera sencilla y de fácil comprensión para el personal de auditoría interna, con especificación de las actividades y tareas a realizar.

## 5.3 NORMAS GENERALES DEL AUDITOR

### a) Capacidad profesional:

El personal designado para practicar la Auditoría deberá poseer de manera individual y en su conjunto la capacidad profesional necesaria, experiencia técnica y el entrenamiento adecuado para planificar, organizar y ejecutar con alto nivel de calidad el proceso de cada auditoría.

### b) Independencia:

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, los auditores deben estar libres de impedimentos personales, externos y organizacionales para proceder con independencia y mantener una actitud y apariencia independientes.

### c) Debido cuidado profesional:

El auditor gubernamental es responsable de cumplir con todas las normas de Auditoría Gubernamental y las disposiciones aplicables, debiendo proceder con el debido cuidado profesional al ejecutar el trabajo y preparar el informe.



**d) Confidencialidad:**

El auditor debe guardar la reserva y el secreto profesional respecto a la información que conozca en el transcurso de su trabajo.

**5.4 NORMAS ESPECÍFICAS RELATIVAS A LA AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN**

**a) Planificación de la Auditoría Operacional o de Gestión**

La Auditoría Operacional o de Gestión debe ser planificada de forma técnica y profesional, el equipo de Auditoría debe preparar un plan general de Auditoría, análisis general de la entidad auditada, un examen preliminar, así como conocer y evaluar el control interno.

**b) Ejecución de la Auditoría Operacional o de Gestión**

El auditor gubernamental deberá aplicar programas de Auditoría Operacional para obtener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar los hallazgos y las conclusiones de la Auditoría Operacional.

**c) Informe y Comunicación de Resultados de la Auditoría Operacional o de Gestión**

El equipo de Auditoría Gubernamental deberá preparar, editar y entregar un informe final de Auditoría Operacional, el cual debe ser oportuno, completo, exacto, objetivo y convincente. Asimismo el informe debe ser claro y conciso para que sea comprensible para los interesados, principalmente para aquellos que deben tomar decisiones respecto de las recomendaciones emitidas.

## **FASE II**

### **6. CONFORMACIÓN ARCHIVO DE AUDITORÍA**

Como parte importante en la auditoría, es la información y documentación que tiene ingerencia en el quehacer administrativo y operativo de la Municipalidad, de la cual el auditor interno, debe sustentarse para la aplicación del deber ser en situaciones detectadas que contravengan el criterio legal aplicado, ya sea en Leyes, Normas, Reglamentos y demás instrumentos aplicables en razón de la sana administración municipal.

Para lo cual posterior a la conformación del archivo de Auditoría, éste será actualizado de forma periódica, por el auditor de toda normativa legal o técnica relacionada a las Municipalidades.

El archivo en mención estará conformado, por un archivo permanente y un archivo corriente, instalado en un espacio físico en la oficina designada en auditoría interna, bajo custodia y responsabilidad del auditor.

El Archivo permanente, contendrá información útil aplicable a la administración Municipal para varios años, relacionadas con disposiciones legales (Leyes), Reglamentos, Manuales, Organigramas, Presupuestos, Políticas, Instructivos y demás instrumentos que regulen el funcionamiento de la misma.

El archivo corriente, contendrá los diferentes papeles de trabajo elaborados por el auditor interno, con relación a los diferentes exámenes practicados conformados en legajos de acuerdo a los distintos periodos examinados de la Gestión Municipal de manera acumulativa.

## 6.1 CONTENIDO DEL ARCHIVO PERMANENTE

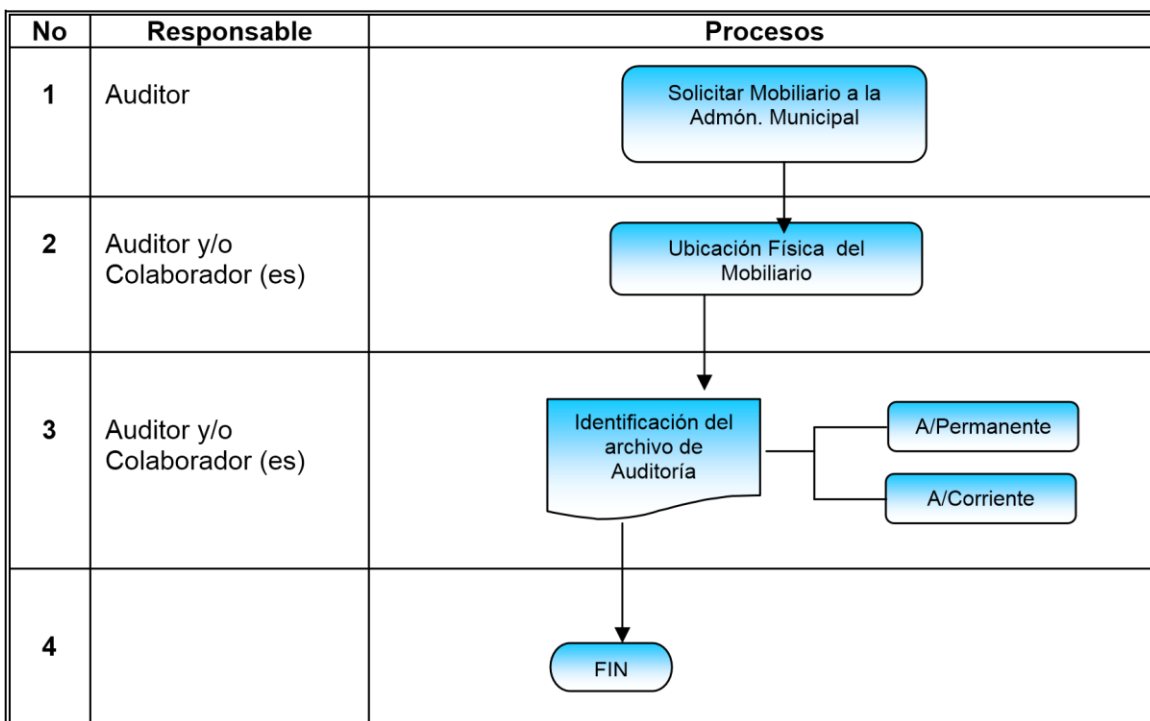
<b>CODIGOS DE IDENTIFICACION</b>	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
	Descripción de Normativas Legales
AP1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes con injerencia en la Administración Municipal</li></ul>
AP2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas</li></ul>
AP3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reglamentos</li></ul>
AP4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructivos</li></ul>
AP5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuales</li></ul>
AP6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas Institucionales</li></ul>
AP7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de labores</li></ul>
AP8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama</li></ul>
AP9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuestos Municipales</li></ul>
AP10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estratégico</li></ul>
AP11	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de Gestión</li></ul>
AP12	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decretos (Legislativos, Municipales y Ejecutivos)</li></ul>
AP13	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ordenanzas Municipales</li></ul>

## 6.2 CONTENIDO DE ARCHIVO CORRIENTE

<b>CODIGOS DE IDENTIFICACION</b>	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>
AC1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papeles de Trabajo Generales y Específicos, elaborados por el auditor en los diferentes exámenes de Auditoría.</li></ul>
AC2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carta a la Gerencia</li></ul>
AC3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de Auditoría</li></ul>
AC4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de Seguimientos</li></ul>
AC5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estados Financieros</li></ul>

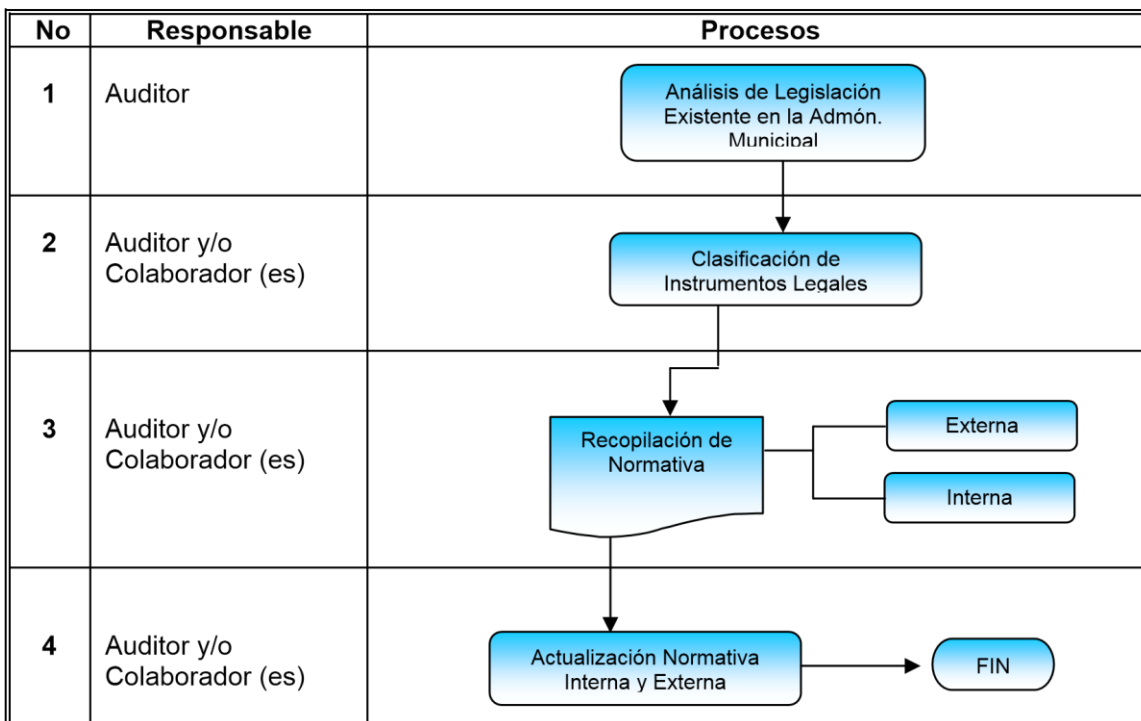
PROCEDIMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO DE AUDITORÍA INTERNA		
No.	Responsable	Procedimiento
1	Auditor	Solicitar a la Administración Municipal, un archivador o archivadores, para el resguardo de los documentos.
2	Auditor y/o Colaborador (es)	Identificar el espacio físico de la ubicación del archivador o archivadores.
3	Auditor y/o Colaborador (es)	Identificar la separación del archivo permanente y corriente.

### 6.3 DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO DE AUDITORÍA



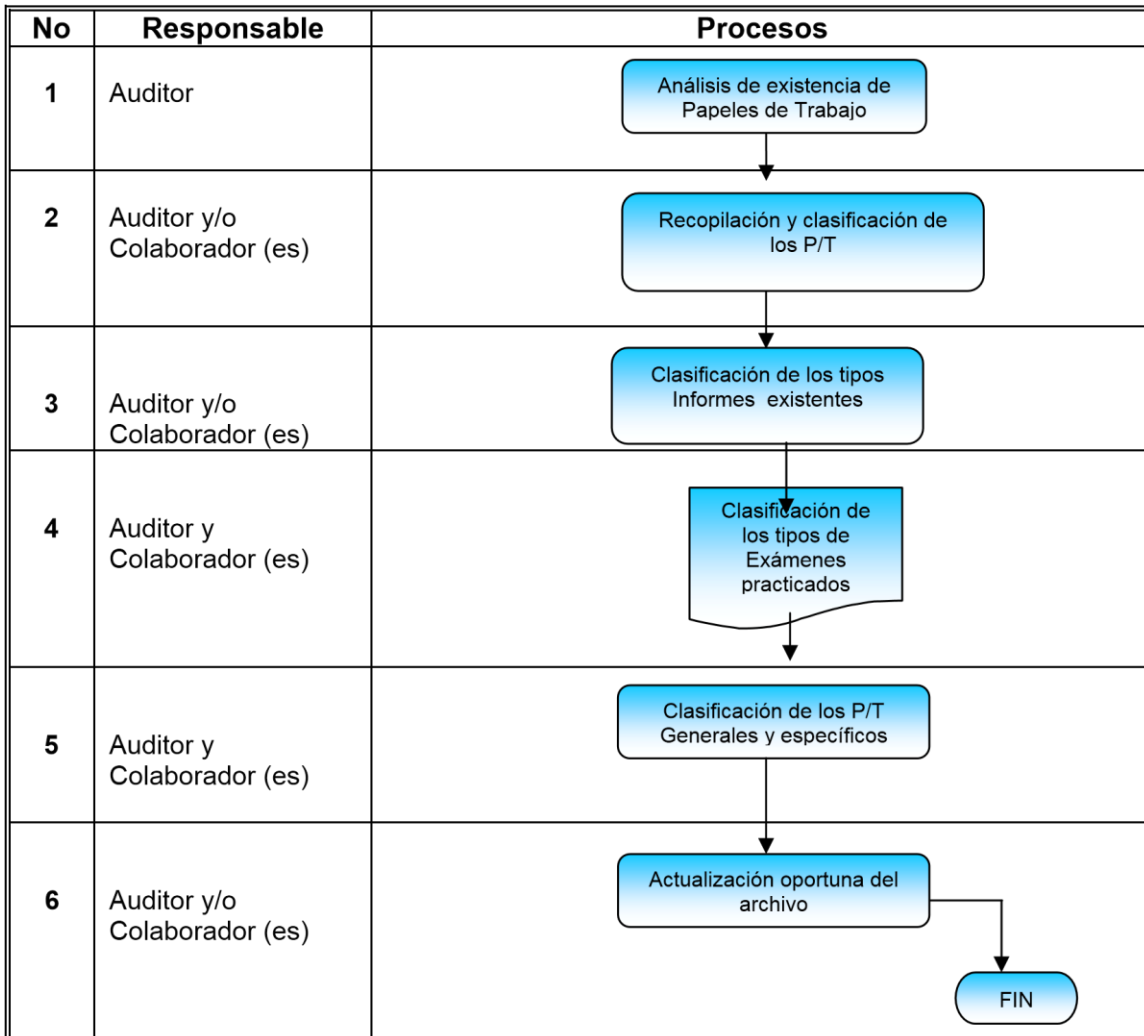
<b>PROCEDIMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO PERMANENTE</b>		
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
<b>1</b>	Auditor	Hacer un análisis de las Leyes e Instrumentos Legales existentes con aplicación Interna y Externa en la Administración Municipal.
<b>2</b>	Auditor y/o Colaborador (es)	Clasificación de Disposiciones Legales, Reglamentos, Manuales, Instructivos,
<b>3</b>	Auditor y/o Colaborador (es)	Recopilación de legislación Externa compuesta por: Constitución de la República, Código Municipal, Ley General Tributaria Municipal, Ley de Arbitrios Municipales, Manual de Organización y Funciones, Presupuesto para las Municipalidades de la República, Ley General de Cementerios, Mercados, Rastro, Catastro Municipal, Registro de Estado Familiar, Impuesto sobre la Renta, Seguro Social, INPEP, AFP, Código de Trabajo, Código de Comercio, Ley y Reglamento del FODES, Medio Ambiente, Manual de Contabilidad Gubernamental, Convenios, etc.
<b>4</b>	Auditor y/o Colaborador (es)	Recopilación Legislación Interna compuesta por: Reglamentos, Acuerdos de Concejos, Manuales, Ordenanzas, Decretos, Presupuestos, Plan de Trabajo Operativo, Políticas Internas, Memorias de Labores, Organigramas, Resoluciones, Liquidaciones Presupuestarias, Estados Financieros.
<b>5</b>	Auditor y/o Colaborador (es)	Actualización oportuna de la Normativa Interna y Externa aplicable a la Municipalidad.

6.3.1 DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO  
**PERMANENTE**



PROCEDIMIENTOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO CORRIENTE		
No.	Responsable	Procedimiento
1	Auditor	Hacer un análisis de los Papeles de Trabajos existentes de Auditorías anteriores.
2	Auditor y/o Colaborador (es)	Recopilación y clasificación de los diferentes legajos sobre los papeles de trabajo realizados por auditores anteriores.
3	Auditor y/o Colaborador (es)	Recopilación y clasificación de informes existentes de Auditorías Internas y externas y de seguimientos efectuados a la Administración Municipal.
4	Auditor y/o Colaborador (es)	Clasificación de los Tipos de exámenes practicados a la Municipalidad por los diferentes períodos y áreas Administrativas.
5	Auditor y/o Colaborador (es)	Clasificación de los Papeles de Trabajo Generales y específicos relacionados a los exámenes.
6	Auditor y/o Colaborador (es)	Actualización oportuna del archivo corriente según las auditorías practicadas.

### 6.3.2 DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LA CREACIÓN DEL ARCHIVO CORRIENTE



## FASE III

### 7. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	☉ Gira instrucciones verbales o escritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar información existente en la Municipalidad.</li> <li>➤ Archivo permanente, recopilación y análisis de la información relacionada a la Municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y recaudación de Documentos, Acuerdos de Concejo, Decretos, Manuales, Leyes, Reglamentos, Presupuestos.</li> <li>➤ Resultados de Auditoría anteriores u otros estudios relacionados a la operatividad Municipal.</li> <li>➤ Toda información general relacionada.</li> </ul>
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Clasifica, y prepara Papeles de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar la información localizada sobre la Municipalidad, relacionada a la operatividad y Gestión Municipal (Procesos Sistema)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis diagnóstico sobre la organización.</li> <li>➤ Información e identificación de indicadores.</li> </ul>
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Resumen de datos importantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtención de información específica para la evaluación del control interno, por áreas a evaluar, y de la Municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y evaluación del sistema de control.</li> <li>➤ Comprensión de controles.</li> <li>➤ Detección de áreas susceptibles de mejoramiento.</li> <li>➤ Evaluación de Riesgos.</li> </ul>
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Identifica y detalla condiciones sujetas de evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación de áreas a evaluar. (Líneas de Examen Preliminar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación y análisis con mayor profundidad en la ejecución</li> <li>➤ Priorización y/o Jerarquización de áreas críticas</li> </ul>
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Procesa y concentra información de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración del informe preliminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe interno</li> <li>➤ Papeles de Trabajo específicos.</li> </ul>
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Evalúa resultados y cuantifica Proyectos de Auditorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación de la Auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan y programas de auditorías.</li> <li>➤ Determinación de recursos, tiempo, metas y cuantificación.</li> <li>➤ Definición del alcance de la auditoría.</li> </ul>



## **7.1 CONSIDERACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA EN LA FASE DE PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN**

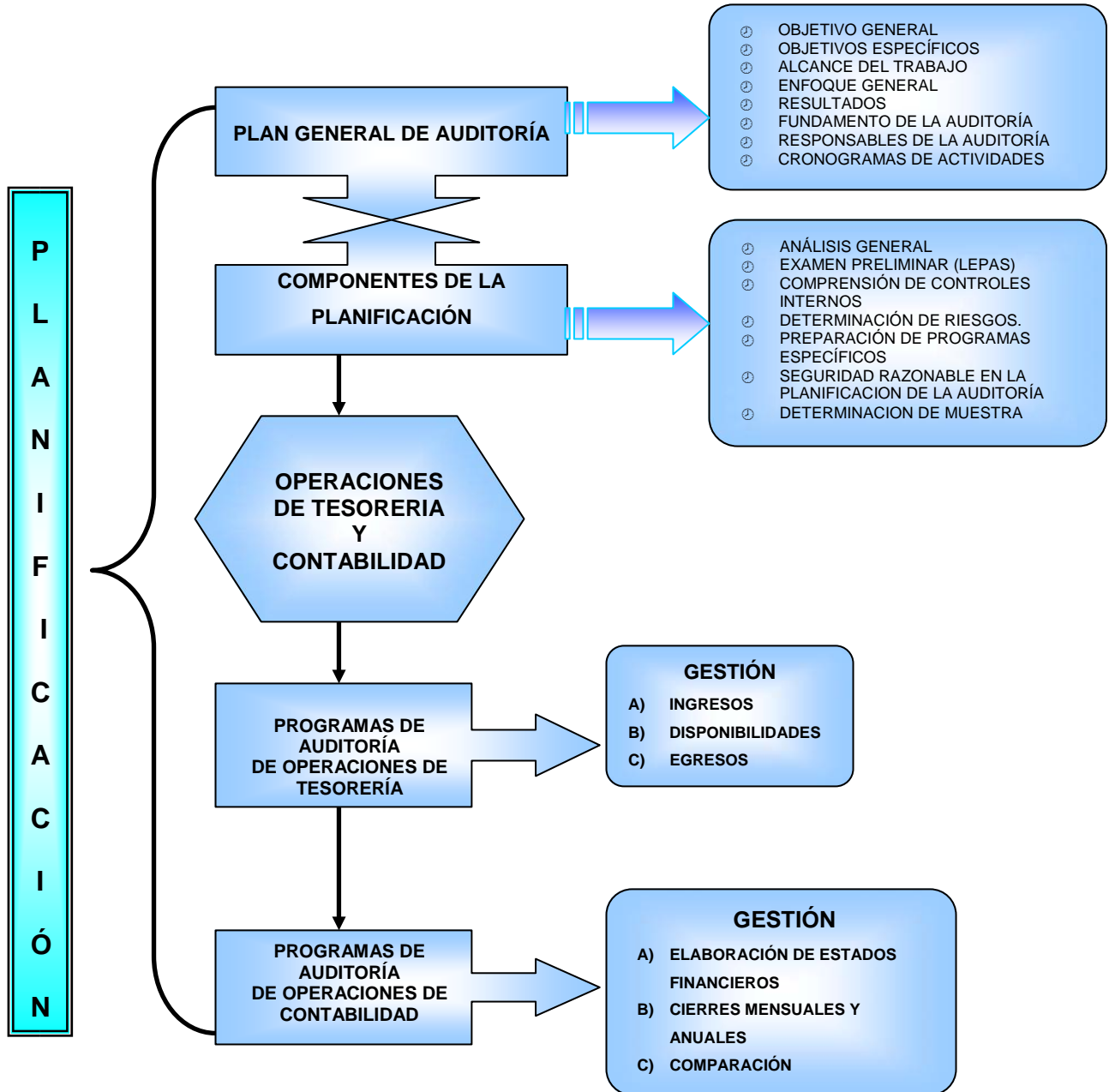
### **a) NORMAS GENERALES RELACIONADAS CON LA FASE DE EXAMEN**

La Auditoría Gubernamental debe Planificarse para alcanzar los objetivos de forma eficiente, eficaz, económica y oportuna. Se debe considerar la materialidad y el riesgo para determinar la estrategia de la Auditoría.

### **b) PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN**

La Auditoría Operacional o de Gestión debe ser planificada de forma técnica y profesional, el equipo de Auditoría debe preparar un plan general de Auditoría, análisis general de la entidad auditada, un examen preliminar, así conocer y evaluar el control interno.

## 7.2 ESQUEMA DE LA FASE DE PLANEACIÓN

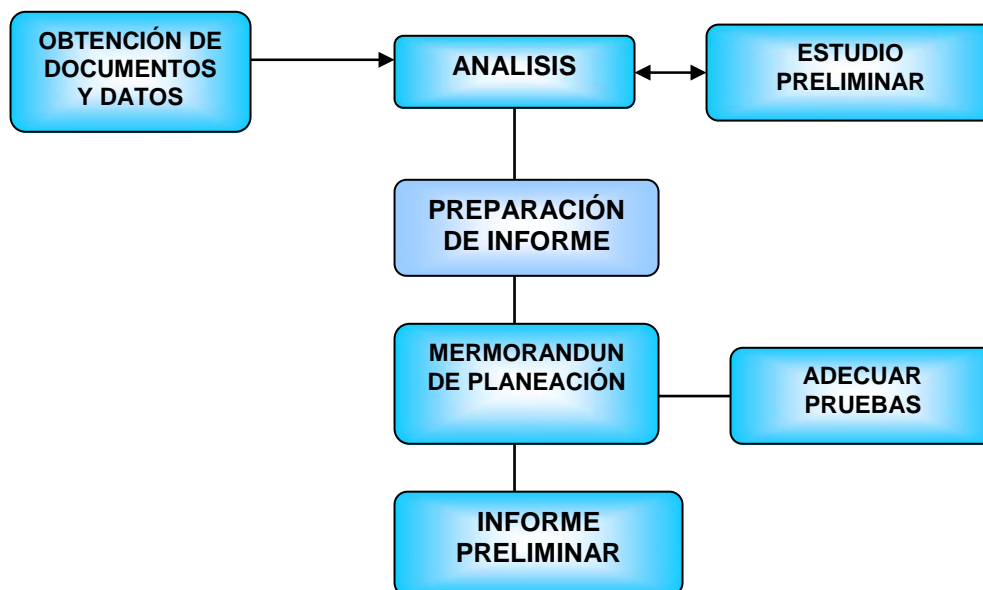


### 7.3 DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL PLAN GENERAL DE LA AUDITORÍA

<b>PLAN GENERAL</b>	
<p>Consiste en un Documento resumen en el cual se describe la base fundamental para la práctica de la Auditoría Operativa o de Gestión. Elaborado por el responsable de la Auditoría, en este caso se hace referencia al auditor interno o al colaborador que este designe. Tal Documento debe considerar lo siguiente:</p>	
OBJETIVO GENERAL	<p>Determina el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con los cuales son administrados los recursos municipales, sobre la evaluación constructiva y objetiva a los procesos de gestión. (NAG 2.1.1)</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Este apartado del plan, señala los diversos procedimientos, aplicar, en relación a la evaluación del control interno en las áreas, críticas sujetas al examen, partiendo de una verificación, determinación, comprobación sobre las metas y objetivos propuestos por la Administración.</p>
ALCANCE DEL TRABAJO	<p>Se establece el período clave para delimitar el examen, del cual se reportará la evaluación integral de la Gestión Administrativa de Tesorería y Contabilidad. Lo que se hará a través de la evaluación de la idoneidad y efectividad del Sistema de Control Interno aplicable, para alcanzar los objetivos propuestos por la Municipalidad de forma eficaz.</p>
ENFOQUE GENERAL	<p>Consiste en el enfoque de los factores incidentes en el entorno de la Gestión Municipal. Lo cual comprende la formulación de procedimientos generales, analíticos, de cumplimiento, de detalle, sustantivos y de control, los que van a ejecutarse después de conocer las áreas críticas de (Treasorería – Contabilidad) determinadas en el Control Interno o</p>
	<p>Entrevistas con funcionarios o responsables de procesos y actividades en la etapa preliminar.</p>

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	Proveer a la Administración auditada (Concejo Municipal) sobre las condiciones para la toma de decisiones, en un marco de objetividad e independencia, así como para el requerimiento de la entidad rectora de la fiscalización del Estado (Corte de Cuentas), los Informes de Auditoría Interna, informes de exámenes especiales., arqueos, constatación o presencia en situaciones importantes recuentos físicos, etc., en lo que permita direccionar la toma de decisiones para el logro de objetivos.
FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA	Este apartado relaciona el Fundamento legal y técnico, que regule la operatividad Municipal tales como:  Ley de la Corte de Cuentas de la República Normas de Auditoría Gubernamental Emitidas por la Corte de Cuentas Código Municipal. Normativa Interna, Políticas, Plan de Trabajo, Normas de Control Interno Específicas.
RESPONSABLES DE LA AUDITORÍA	Comprende el equipo de Auditoría que realizará el examen, Auditor Interno, Colaboradores, Auxiliares.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Establece la cronología de las diferentes actividades a desarrollar en el examen de Auditoría, el tiempo que se invertirá.

### 7.3.1 ESQUEMA DEL PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

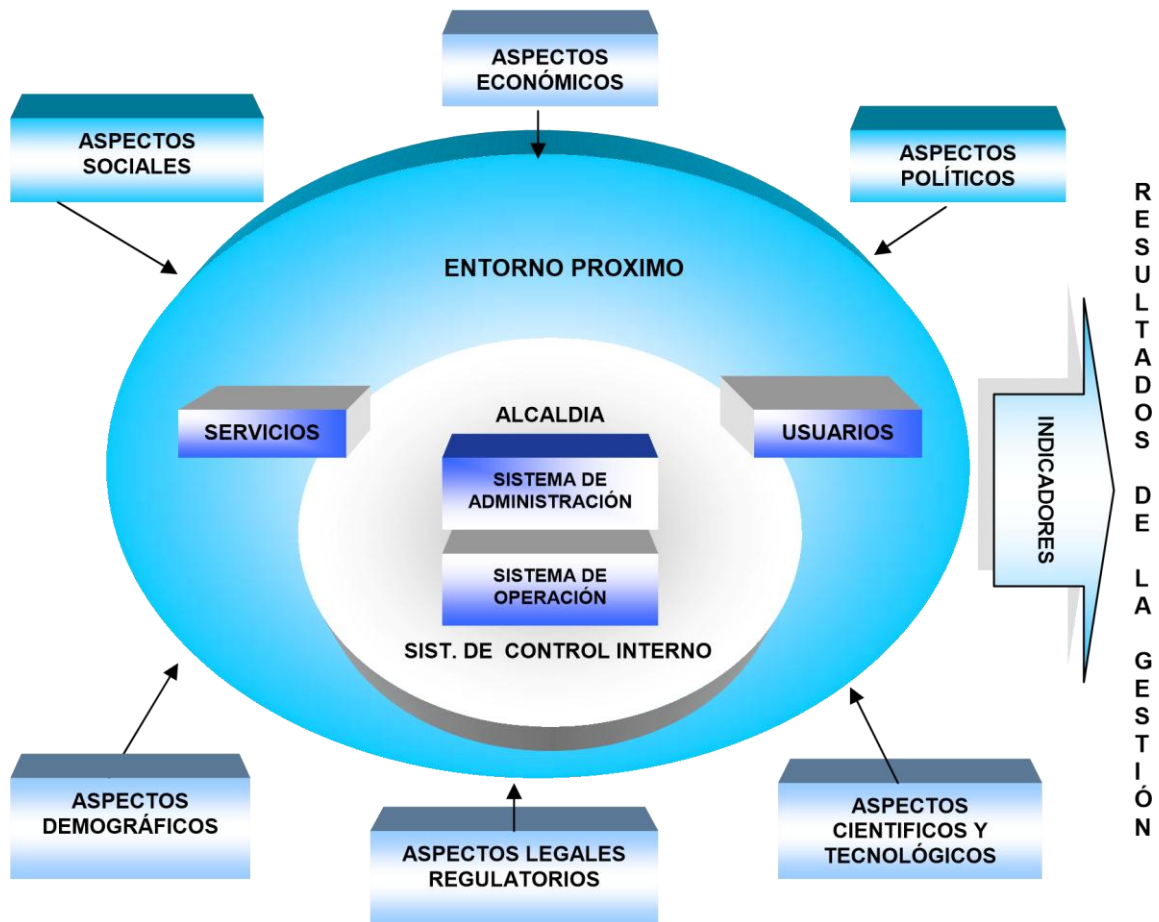


### 7.3.2 ANÁLISIS GENERAL

Comprende el conocimiento y entendimiento que el auditor debe tener sobre la Gestión Operacional de las actividades Administrativas y Financieras como Gerenciales de la Municipalidad, así como del entorno exterior que influye en la gestión misma. Ya sea áreas específicas y/o en toda la entidad.

Además en el análisis general, se incluye el análisis del entorno, en relación al esquema de las Fortalezas, Oportunidades, Limitantes y Amenazas "FOLA"; para identificar factores exógenos que van más allá de la organización, y que afectan o condicionan su desempeño.

## 7.4 ESQUEMA DE LOS ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL ENTORNO SOBRE EL ANÁLISIS GENERAL



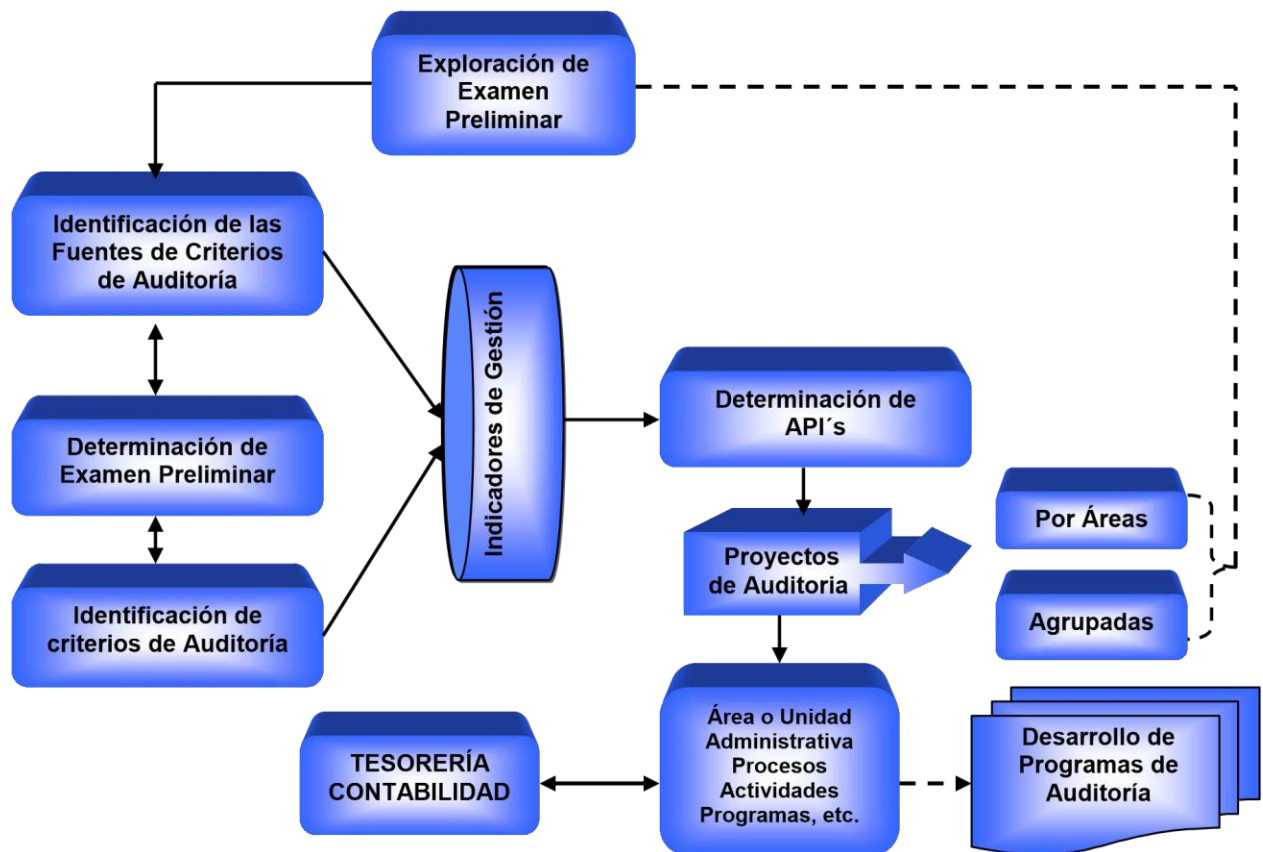
### 7.4.1 EXAMEN PRELIMINAR

Comprende el resultado del análisis general, posterior de la evaluación del control interno, en la fase de conocimiento y comprensión de los sistemas de control utilizados, que a través del cual se determinan las áreas a examinar, identificadas como Líneas de Examen Preliminar (**LEPA's**), las que se evalúan y comunican los resultados para orientar los procedimientos de Auditoría, y determinar los asuntos de Potencial Importancia (**API's**), que se derivan de la evaluación preliminar.

### 7.4.2 LÍNEAS DE EXAMEN PRELIMINAR

SERVICIOS	SISTEMA FINANCIERO	ADMINISTRACIÓN	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercados</li> <li>➤ Cementerios</li> <li>➤ Servicios Municipales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a)Aseo</li> <li>b)Alumbrado</li> </ul> </li> <li>➤ Registro de Estado Familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuesto</li> <li>➤ Tesorería</li> <li>➤ Contabilidad</li> <li>➤ Ingresos</li> <li>➤ Egresos</li> <li>➤ Políticas contables</li> <li>➤ Sistemas de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secretaría</li> <li>➤ Líneas de comunicación</li> <li>➤ Sistema de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medio ambiente</li> <li>➤ Necesidades</li> <li>➤ Desarrollo económico y social</li> <li>➤ Infraestructura</li> </ul>

### 7.4.3 ESQUEMA DE LÍNEAS DE EXAMEN PRELIMINAR Y DETERMINACIÓN DE PROYECTOS DE AUDITORÍA



Además en esta etapa del análisis general, es importante para el auditor considerar e identificar los criterios de Auditoría los cuales permitirán hacer una evaluación comparativa del control interno, ya sea en un área específica o agrupadas, para este caso Tesorería y Contabilidad, debido a ello el auditor debe considerar las características siguientes de los criterios de auditoría a comparar.

- |                |                   |                |
|----------------|-------------------|----------------|
| 1. Confiable,  | 6. Íntegro,       | 11. Compatible |
| 2. Objetivo,   | 7. Alcanzable,    | 12. Medible    |
| 3. Útil,       | 8. Cuantificable, |                |
| 4. Claro,      | 9. Apropiado,     |                |
| 5. Comparable, | 10. Aceptable,    |                |

De los criterios identificados se debe tomar en cuenta las fuentes siguientes: Las Normas, Reglamentos, Leyes, Manuales, Políticas, Disposiciones Generales del Presupuesto de la Municipalidad.

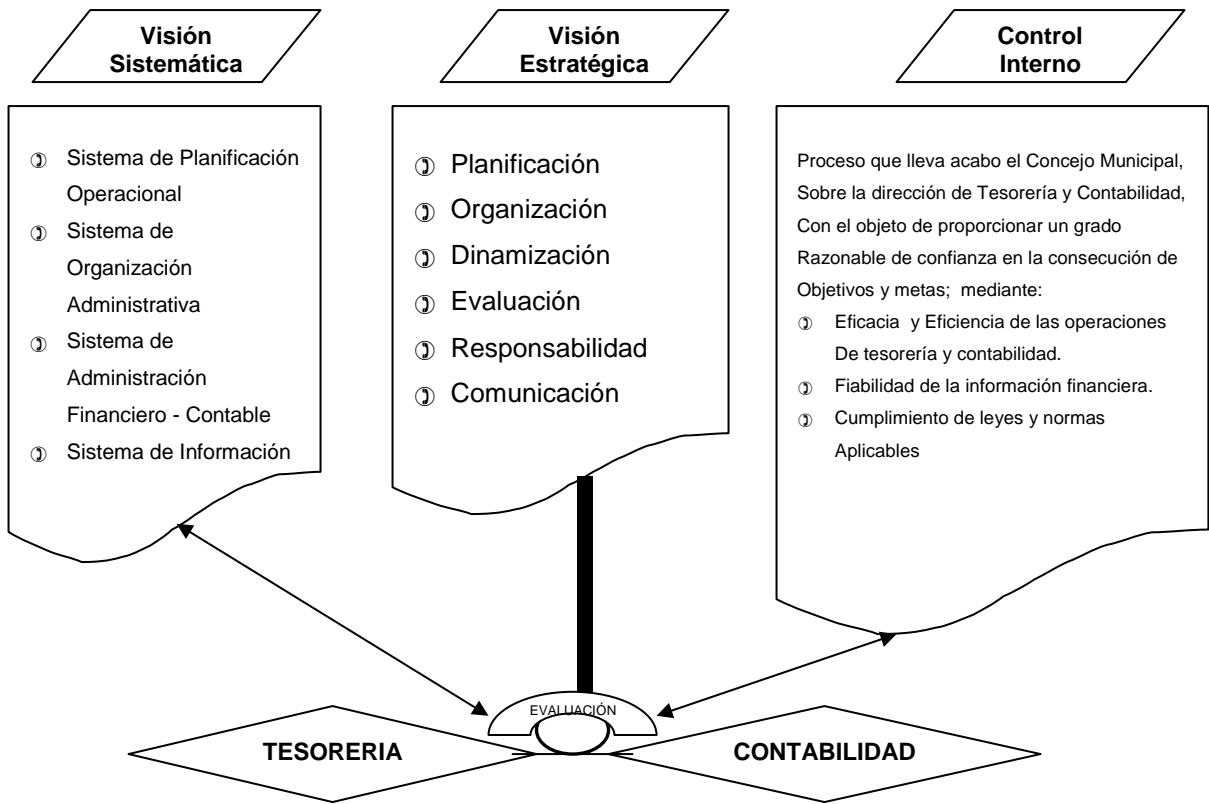
- ✓ Con los criterios convenientes se deben identificar, para permitir al auditor determinar los temas sujetos a auditar, Líneas de Examen Preliminar, **(LEPA's – API's)**
- ✓ Los criterios se pueden identificar en un nivel relativamente general, pero necesitarán ser identificados, los criterios más específicos para su uso durante el proceso de Auditoría.

#### **7.4.4 ENFOQUE PARA FACILITAR LA DETERMINACIÓN DEL ÁREA A EVALUAR**

La visión sistemática, estratégica y de control interno en Tesorería y Contabilidad Municipal, facilita la identificación de áreas que pueden representar riesgos importantes y específicos para el desarrollo de la Auditoría.

Además sirven de base al auditor para investigaciones adicionales y por consiguiente, para una planeación efectiva, bajo la combinación del siguiente enfoque:





#### 7.4.5 TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Además en esta fase es importante, que por cualquier operación, actividad, área, proyecto, programa o transacción que realicen Tesorería y Contabilidad, es necesario que el auditor se auxilie mediante la aplicación de técnicas de recolección de información y datos, que un momento se conviertan en evidencia competente y suficiente para el auditor en el desarrollo de la Auditoría Operacional o de Gestión; las técnicas que se detallan a continuación consisten en lo siguiente:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Verbales	Obtener información oral, mediante averiguaciones o indagaciones fuera o dentro de la entidad.
Oculares	Verificar en forma directa, cómo los responsables desarrollan y documentan los Procesos o Procedimientos.

Documentales	Obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.
Físicas y escritas	Referencia al reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacios determinados, y se emplea como técnica la inspección.
Otras practicas	Destrezas y habilidades del auditor que ayudan a analizar y concluir con criterio profesional, las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Prueba selectiva</li> <li>☒ Evaluación de riesgo</li> <li>☒ Selección de estándares</li> <li>☒ Determinación de síntomas</li> <li>☒ Intuición del auditor</li> <li>☒ Actitud negativa</li> <li>☒ Herramientas informáticas</li> </ul>

## 7.5 RIESGO DE LA AUDITORÍA

### 7.5.1 ESTIMACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Para efecto de la estimación de la medición del riesgo de auditoría, se hace sumando cada una de las preguntas reflejadas en el cuestionario, y se determina cuantas preguntas afirmativas y negativas se obtuvieron, es decir la sumatoria total entre el número de preguntas. Aplicando la siguiente fórmula:

RA= RI x RC x RD Donde:

RA = Riesgo de Auditoría

RC = Riesgo de Control

RI = Riesgo Inherente

RD = Riesgo de Detección

**Modelo Despejando: RD = Riesgo de Detección**

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

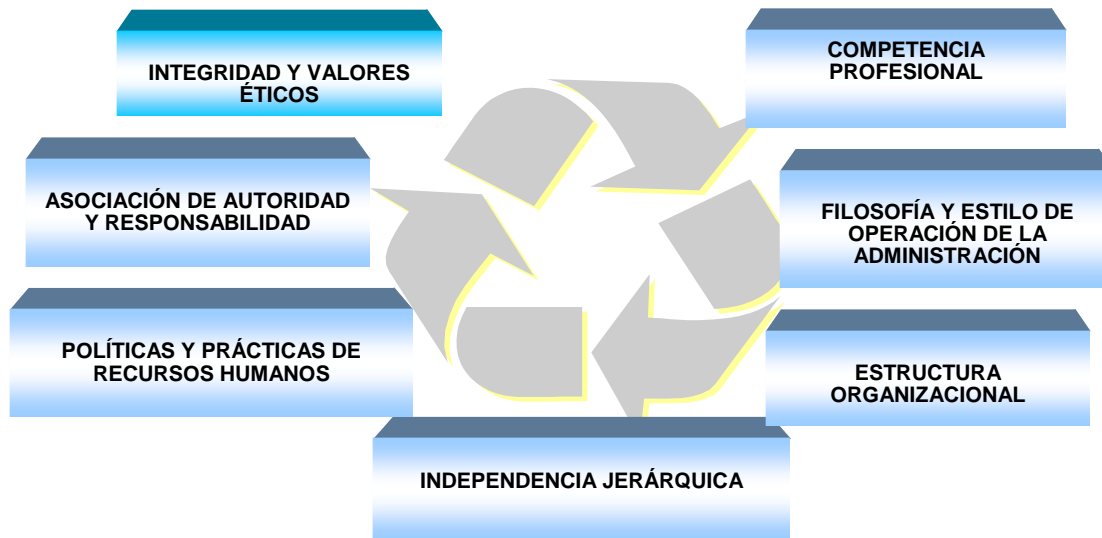
### 7.5.2 TABLA DE EVALUACIÓN DE RIESGO

CUALITATIVO	EVALUACION DE RIESGO *1		
	INHERENTE	CONTROL	DETECCION
ALTO	Más del 65%	Más del 35%	Más del 45%
MEDIO	Entre el 35% y el 55%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 20% y el 45%
BAJO	Menos del 35%	Menos del 20%	Menos del 20%

\*1 Para efectos de los porcentajes, es de considerar el criterio del auditor, ya que el (%) es variable en función del volumen de las Operaciones y Controles existentes en la Administración Municipal.

### 7.5.3 INDICADORES QUE INCIDEN EN EL RIESGO AL EVALUAR EL

12



#### 7.5.4 ASPECTOS EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

Para la determinación y evaluación del Riesgo de la Auditoría es necesario tomar en cuenta en la materialidad el porcentaje máximo de errores posibles, como irregularidades y fraudes que afecten el resultado de las Operaciones y de la Gestión Administrativa Municipal.

Con la evaluación del Riesgo de Auditoría, en el Control Interno, al auditor le facilitará lo siguiente:

- ☞ Podrá delimitar los Riesgos que afectan las actividades de la Organización.
- ☞ Conocer muy bien la entidad en sus controles claves y sus componentes, lo cual permitirá identificar áreas o puntos débiles o críticos.
- ☞ Considerar los Riesgos a nivel de la Organización (Internos y Externos), como a nivel de actividad o área a evaluar.

#### 7.5.5 ELEMENTOS DEL RIESGO

Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Riesgo de Detección
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Tipo de Organización.</li> <li>☞ Tamaño de la Organización.</li> <li>☞ Resistencia a la Auditoría.</li> <li>☞ Cultura Organizacional</li> <li>☞ Estilo de Gerencia.</li> <li>☞ Estilo de comunicación.</li> <li>☞ Sistemas de gerencia y Administración en la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mecanismos de Control Financiero.</li> <li>☞ Mecanismos de Control de Gestión u Operacional.</li> <li>☞ Información y comunicación.</li> <li>☞ Ambiente de Control.</li> <li>☞ Supervisión.</li> <li>☞ Mecanismos de evaluación de Riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Experiencia del auditor</li> <li>☞ Claridad de los objetivos o alcance.</li> <li>☞ Aptitud y actitud del equipo Multidisciplinario.</li> <li>☞ Planificación y Administración de los Recursos.</li> <li>☞ Enfermedad, contingencia en el equipo de Auditoría.</li> <li>☞ Conocimiento previo de la unidad auditada.</li> <li>☞ Comprensión de la Metodología.</li> </ul>

### 7.5.6 FACTORES QUE INCREMENTAN EL RIESGO DE LA AUDITORÍA EN LAS OPERACIONES DE TESORERÍA Y CONTABILIDAD

EVALUACION	LOS RIESGOS		FACTORES QUE LO INCREMENTAN
	Factores Externos	Factores Internos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de Objetivos y Metas para cada área (Tesorería – Contabilidad)</li> <li>2. Alineación de Objetivos y Metas.</li> <li>3. Identificación y Gestión</li> <li>4. Identificación de Controles.</li> <li>5. Identificación de las acciones a implementar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios Económicos.</li> <li>2. Cambios en las Necesidades de la Población para el desarrollo.</li> <li>3. Nuevas o Cambio de Leyes y Regulaciones.</li> <li>4. Mejoras Tecnológicas.</li> <li>5. Catástrofes Naturales.</li> <li>6. Políticas de Gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Personal nuevo, o rotación.</li> <li>2. Reorganización o Reestructuración Interna.</li> <li>3. Nuevos Procesos y Tecnología.</li> <li>4. Malversación de Recursos</li> <li>5. Conflictos de Intereses.</li> <li>6. Pérdidas.</li> <li>7. Robos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Inobservancia a Procesos o Técnicas.</li> <li>2. Incumplimiento de Leyes y Normas.</li> <li>3. Desinterés.</li> <li>4. Decisiones no Técnicas.</li> <li>5. Decisiones Administrativas.</li> <li>6. Limitantes (Internas – Externas)</li> <li>7. Partidos Políticos               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Conducción Administrativas</li> <li>2. Políticas de Proyección</li> </ul> </li> <li>8. Ausencia de controles.</li> <li>9. Comunicación inoportuna.</li> </ul>

### 7.5.7 DETERMINACIÓN DE MUESTRA

Para la determinación de la muestra, esta debe realizarse en la fase de Planificación, según la Norma 2.1.8. De las N.A.G. que establece que debe elaborarse un plan de muestreo de atributos de las Operaciones a verificar, tomando como referencia la evaluación de los Riesgos de Control interno, esto permitirá a la vez determinar la materialidad en la Auditoría de acuerdo como se muestran en el siguiente modelo.

## 7.6 ELEMENTOS DE LA MUESTRA

### 7.6.1 DISEÑO MUESTRAL PARA EVALUAR LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE TESORERÍA Y CONTABILIDAD.

- a) **OBJETIVO:** Seleccionar una muestra representativa de los Ingresos, Egresos, Registro de las Operaciones ejecutadas. Dicho objetivo dependerá del proyecto de Auditoría que se haya establecido.
- b) **UNIVERSO:** Comprende la totalidad de información sujeta a examen; el Universo está conformado por las Operaciones de Ingresos, Egresos, y Registros, relacionados al proyecto de Auditoría a examinar, además comprende el período sujeto de examen, Monto Económico, Total de Operaciones, Registros, Partidas, Cuentas, Subcuentas relacionadas, etc.
- c) **MÉTODO:** Este apartado comprenderá el método a utilizar por el auditor para la ejecución del examen, los cuales pueden ser Muestreo Estadístico, Muestreo de Atributos, o el método que el auditor considere.
- d) **POBLACIÓN:** En la muestra la población está dada por el número o valores totales que se han seleccionado.
- e) **TÉCNICA:** La técnica a utilizar estará dado por la habilidad del auditor o conveniencia de este.
- f) **CRITERIO:** El criterio se aplicará partiendo del monto determinado en la materialidad de la ejecución, valor o número de registros, se tomarán entonces, cheques, registro o montos mayores o iguales al valor determinado en la materialidad de la ejecución, de este valor, se verificará el % que a juicio del auditor estime representativo. Con relación a los montos menores al de la materialidad de la ejecución, se tomará una Sub muestra del monto, o número de Operaciones registrados, la cual no podrá ser el % representativo de dicha condición.
- g) **ELEMENTOS DE LA MUESTRA:** Está dado por los Documentos probatorios Operacionales, Registros, Montos, Cheques, etc. De lo cual se hará un detalle que coincida con los valores mencionados en el criterio.

## 7.6.2 MODELO PARA DETERMINAR LA MATERIALIDAD

MONTO DEL PERIODO: \$ \_\_\_\_\_

### MATERIALIDAD DE LA PLANEACIÓN:

MONTO DEL PERIODO \$ \_\_\_\_\_ x 0.50% = \$ \_\_\_\_\_

### MATERIALIDAD DE LA EJECUCIÓN:

VALOR DEL % DE LA MATERIALIDAD DE LA PLANEACIÓN x 50% = MATERIALIDAD DE LA EJECUCIÓN

### MATERIALIDAD DEL INFORME

VALOR DEL % DE LA EJECUCIÓN x 20% = \$ \_\_\_\_\_

MÁS VALOR DEL % DE LA MATERIALIDAD DE LA PLANEACIÓN = VALOR DE LA MATERIALIDAD DEL INFORME. \$ \_\_\_\_\_

### ERROR POSIBLE

VALOR DEL % DE LA MATERIALIDAD DE LA PLANEACIÓN x 80% = \$ \_\_\_\_\_

MÁS VALOR DE MATERIALIDAD DE PLANEACIÓN \$ \_\_\_\_\_

MÁS 20% DEL MISMO = VALOR DE TOLERANCIA DEL ERROR POSIBLE. \$ \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

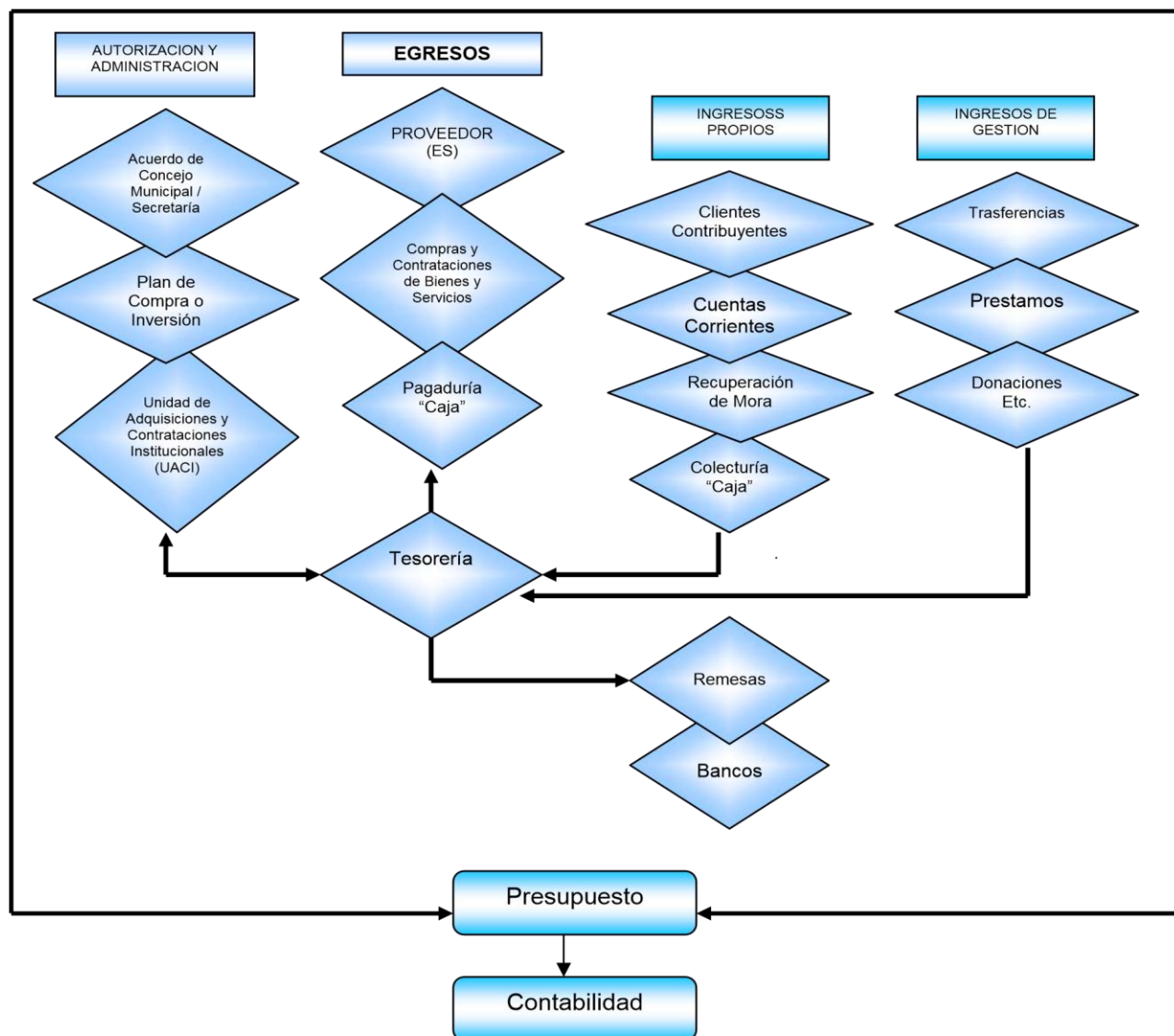
### ERROR PROBABLE, ESTA DADO POR:

MATERIALIDAD DEL INFORME \$ \_\_\_\_\_

MÁS TOLERANCIA DEL ERROR POSIBLE \$ \_\_\_\_\_

## 7.7 OPERATIVIDAD FINANCIERA EN LA MUNICIPALIDAD

### 7.7.1 OPERATIVIDAD EN TESORERÍA

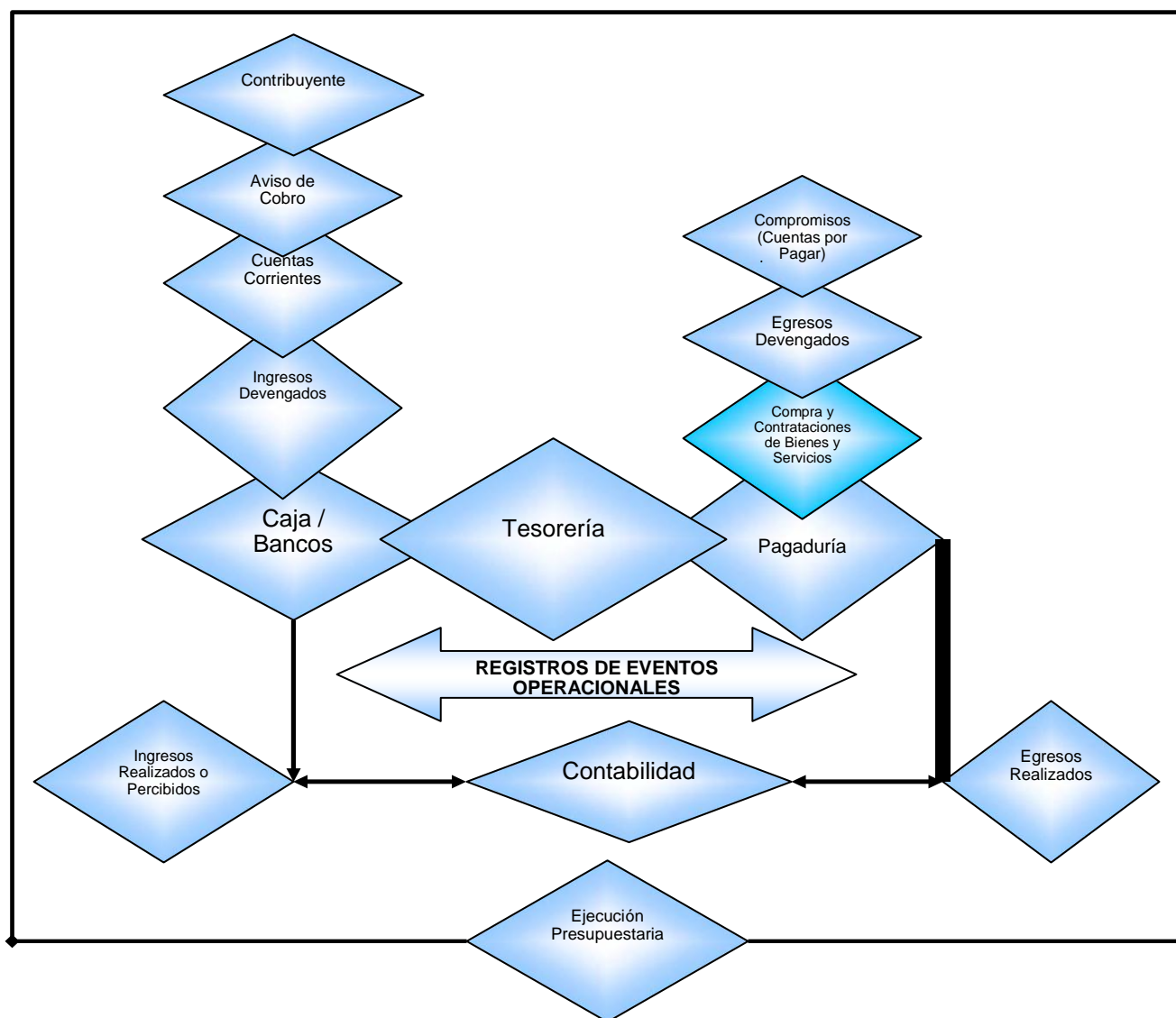


### 7.7.2 BASE LEGAL

La Tesorería Municipal se fundamenta en el Art. 86 del Código Municipal, asimismo los artículos del 87 al 102 del mismo Código establece la Recaudación, Custodia y Erogación de Fondos las cuales son actividades propias de Tesorería.



### 7.7.3 OPERATIVIDAD EN CONTABILIDAD



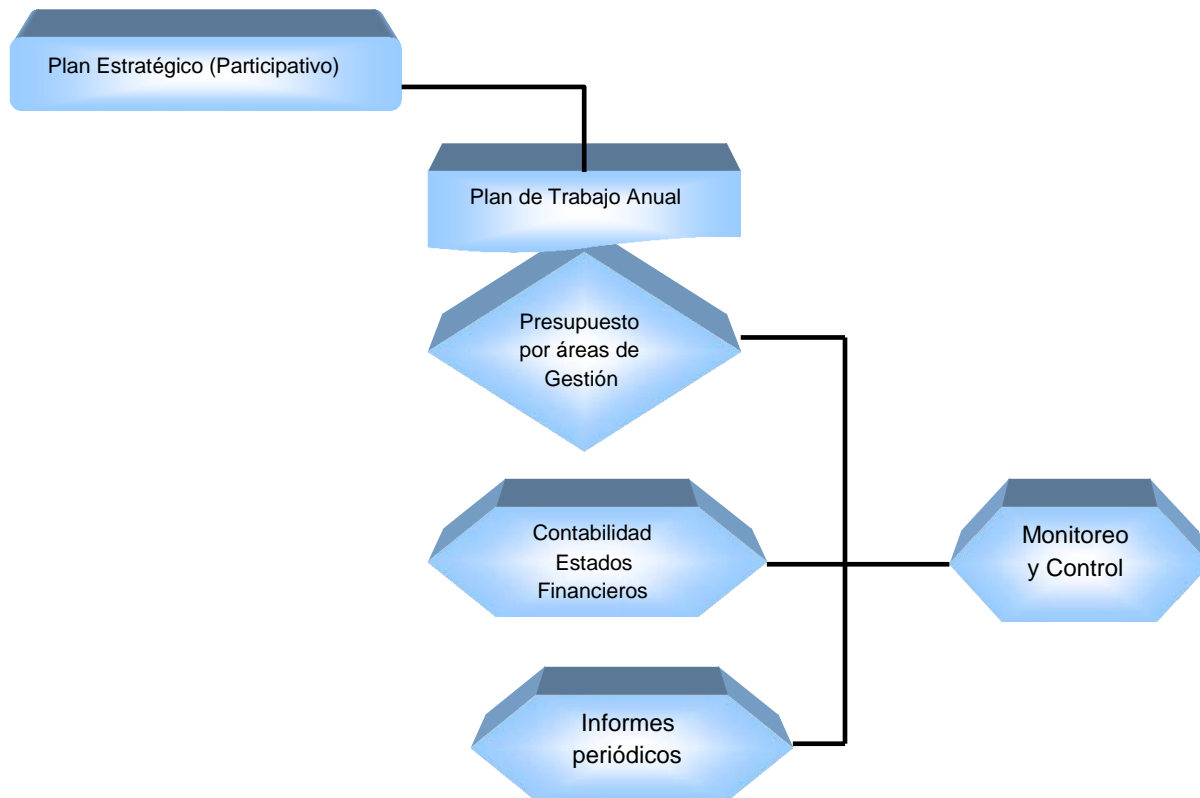
### 7.7.4 BASE LEGAL

La contabilidad Municipal, se fundamenta en el Art. 103 del Código Municipal, donde se establece que el Municipio está obligado a llevar Contabilidad debidamente organiza de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la Corte de Cuentas. Asimismo estará obligado a conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

### **7.7.5 RELACIONES DE TRABAJO MUNICIPAL**

<b>TESORERÍA</b>		<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Concejo Municipal	Contribuyentes	Alcalde	Corte de Cuentas de la República
Alcalde	Instituciones Privadas y Gubernamentales	Sindicatura	CNR
Sindicatura	Corte de Cuentas de la República	Secretaria Municipal	Instituciones del Sector Financiero
Secretaria Municipal	Instituciones Autónomas	Gerencia Administrativa financiera	ISDEM
Gerencias	Semiautónomas (ISSS, INPEP, etc.)	Gerencia de Servicios Generales y Medio Ambiente	FISDL
Depto. De Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. ISDEM</li> <li>1. Especies Municipales</li> <li>1. FODES</li> <li>1. Asesorías</li> </ul>		ISSS, AFP's, INPEP
Cuentas Corriente	COMURES	Gerencia de Recursos Humanos y Cohesión Social	Ministerio de Hacienda/Contabilidad Gubernamental.
Recuperación de Mora	AFP's	Informática	Ministerio de Hacienda/ DGT/DGII
Administraciones (Mercado, Cementerios, Servicios)	FISDL	Depto. De Tesorería	
Catastro Municipal <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tributario</li> <li>1. Inmuebles</li> <li>1. Empresas</li> </ul>		Secciones Internas del Depto. De Contabilidad	

## 7.8 ESQUEMA DE CONTROL DE LA GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL

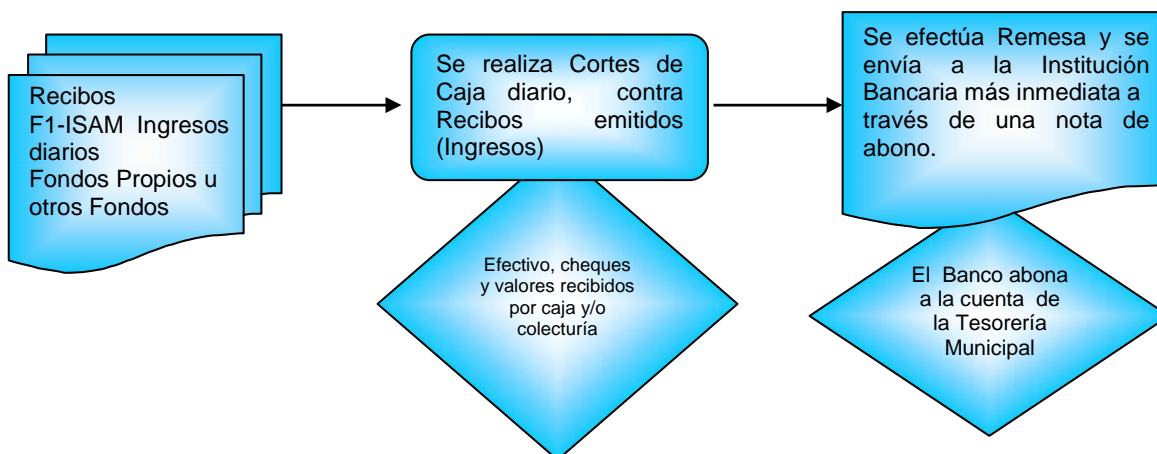


## 7.9 UNIDADES DE EVALUACIÓN

### 9.9.1 TESORERÍA MUNICIPAL.

- ☞ Tesorería controla todas las Operaciones de Ingresos mediante el Recibo de Ingreso Fórmula 1-I-SAM prenumerado, utilizado Manual o magnético.
- ☞ Corte de Caja para establecer los fondos captados durante el día contra Recibo entregado.
- ☞ Pago de Facturas y Recibos por la adquisición de Bienes y Servicios.
- ☞ Custodia de Especies Municipales Documentos probatorios.
- ☞ Informes de la situación Financiera al Concejo Municipal.

## 7.10 ESQUEMA DE LA OPERATIVIDAD DE TESORERÍA



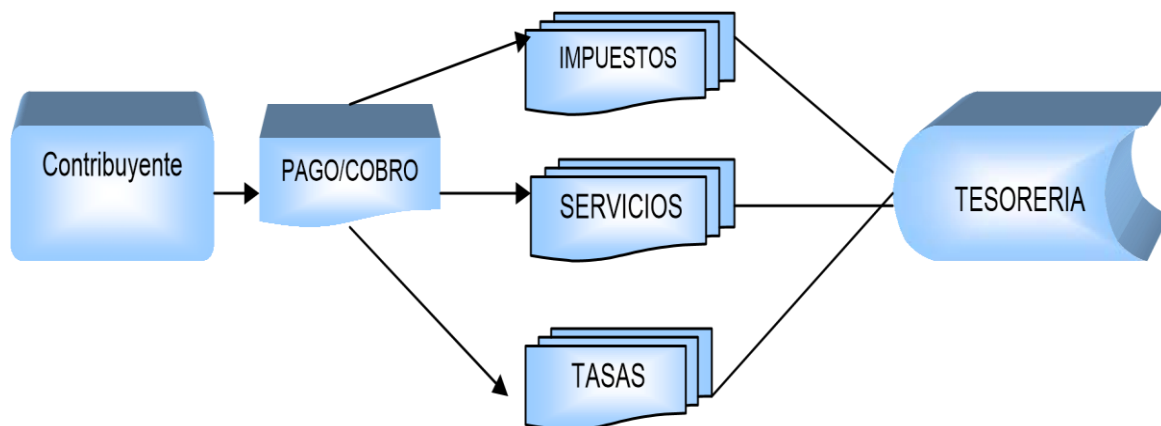
## 7.11 CONTABILIDAD MUNICIPAL

- ☞ Las facturas y recibos, son los documentos principales para el control de las Operaciones, de Ingresos y Egresos probatorios por la adquisición de Bienes y Servicios, los cuales se registran conforme a la realización.
- ☞ Verifica, acuerdo probatorio, asignación Presupuestaria, contenido de legítimo abono. "Tomado Razón"

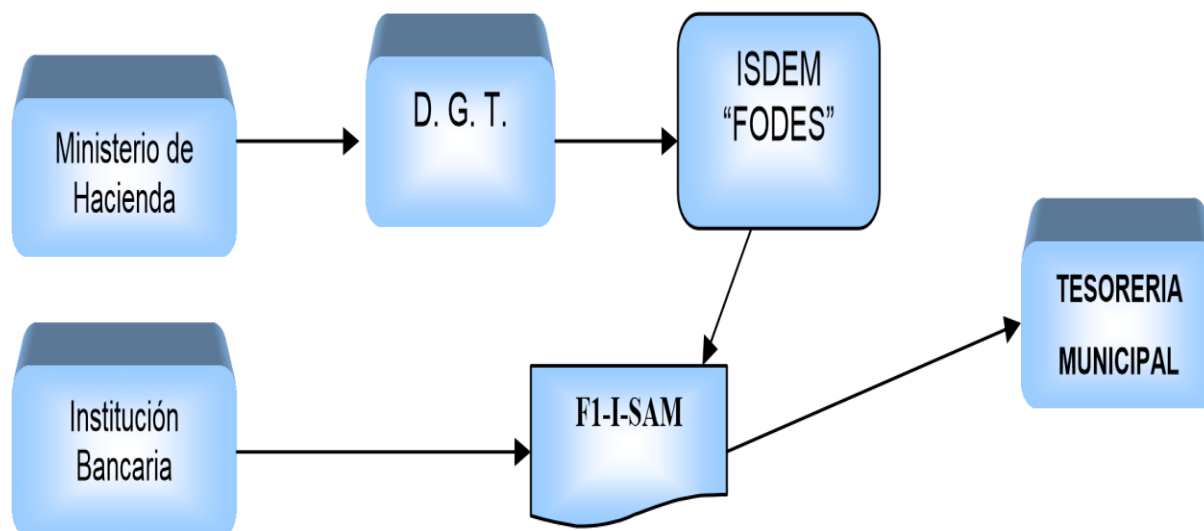
### 7.11.1 ESQUEMA DE LA OPERATIVIDAD DE CONTABILIDAD



### 7.11.2 ESQUEMA DE INGRESOS PROPIOS

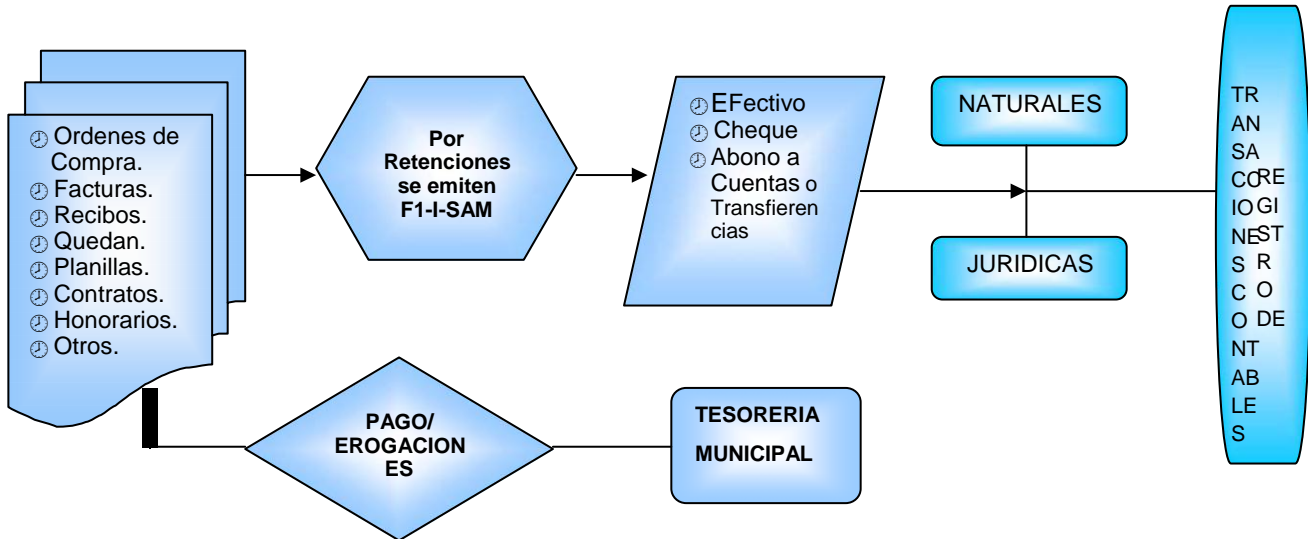


### 7.11.3 ESQUEMA DE INGRESO POR TRANSFERENCIA Y PRÉSTAMO



## 7.11.4 ESQUEMA DE EGRESOS O PAGOS

Estos se realizan con el Documento que ampara la erogación los cuales pueden ser:

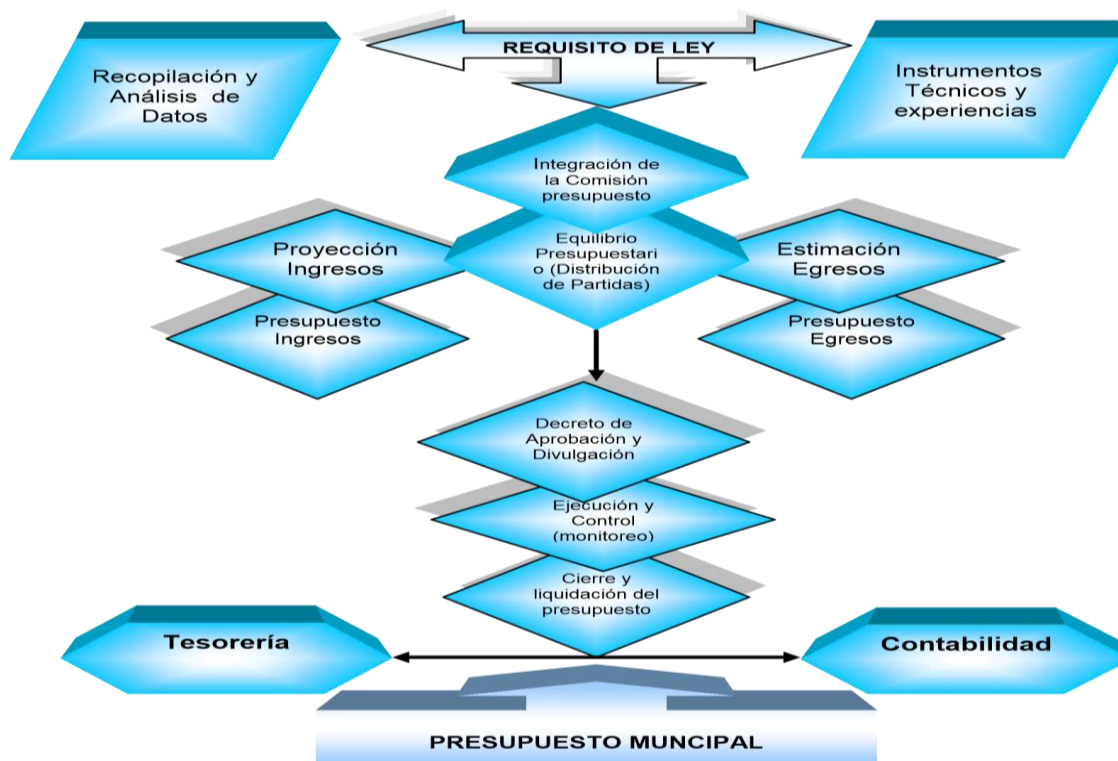


## 7.12 PRESUPUESTO MUNICIPAL

Es un instrumento de Planificación de la Gestión Municipal para un período determinado, en el cual se consignan los recursos necesarios para el logro de objetivos y metas, del cual la Auditoría Operativa o de Gestión toma como indicador de Gestión.

El Presupuesto es un instrumento de: Planificación, Legal, Gerencial, Administrativo, Financiero y de Control.

### 7.12.1 ESQUEMA DE EVALUACION PRESUPUESTAL



### 7.13 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Para el propósito de evaluar el control interno de la municipalidad, se hace necesario evaluarlo considerando los componentes del informe “COSO” a fin de elaborar un cuestionario de control interno basado en cada uno de los componentes, según el campo de evaluación y aplicabilidad de los mismos, ya que Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operacionalidad, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### **7.13.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno aplicable para las entidades del sector público.

#### **CONTROL INTERNO**

El denominado "INFORME COSO"

##### **Definición de control interno**

- ☞ Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:
- ☞ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- ☞ Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- ☞ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- ☞ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- ☞ Promoción de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

Para realizar la evaluación del control interno, en la práctica de la auditoría operacional o de gestión, hacemos una comparación de las NAG al documento actual del informe.



## 7.13.2

## CUADRO COMPARATIVO DE LOS COMPONENTES DEL INFORME COSO.

No.	COMPONENTES DEL INFORME COSO SEGÚN (NAG)	COMPONENTES ACTUALES DEL INFORME COSO (año 2014)	CONTENIDO	ELEMENTOS
1	Ambiente de Control	Ambiente Interno	El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Integridad y valores éticos;</li> <li>⌚ Autoridad y responsabilidad;</li> <li>⌚ Estructura organizacional;</li> <li>⌚ Políticas de personal;</li> <li>⌚ Clima de confianza en el trabajo; y,</li> <li>⌚ Responsabilidad</li> </ul>
2		Establecimiento de Objetivos	Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ <b>Objetivos de operación.</b> Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.</li> <li>⌚ <b>Objetivos de información financiera.</b> Se refiere a la obtención de información financiera contable.</li> <li>⌚ <b>Objetivos de cumplimiento-</b> Están dirigidos a la adherencia de leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.</li> </ul>
3		Identificación de Eventos	En el Control Interno, los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Ya que los riesgos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Eventos y Riesgo</li> <li>⌚ Tolerancia al Riesgo</li> <li>⌚ Eventos con impacto positivo</li> <li>⌚ Eventos con impacto negativo</li> <li>⌚ Inventarios de eventos</li> </ul>

			Oportunidades revierten hacia la estrategia de la dirección o de los procesos para fijar objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Análisis de flujos de procesos</li> </ul>
4	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	El control interno ha sido diseñado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes e identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;</li> <li>↳ Identificación de los riesgos internos y externos;</li> <li>↳ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento;</li> <li>↳ Evaluación del medio ambiente interno y externo.</li> <li>↳ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.</li> </ul>
5		Respuesta al Riesgo	El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo. Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.</li> <li>↳ Evaluación de la probabilidad de ocurrencia y eventos.</li> <li>↳ Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de acciones que deben tomarse.</li> <li>↳ <b>Manejo de Cambios</b> Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos.</li> <li>↳ <b>Categorías al Riesgo</b> Evitarlos Reducirlo Compartirlo Aceptarlo</li> </ul>

6	Actividades de control	Actividades de Control	<p>Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.</p> <p>Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Política para el logro de objetivos</li> <li>✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad</li> <li>✓ Diseño de las actividades de control</li> </ul>
7	Información y Comunicación	Información y Comunicación	<p>Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.</p> <p>La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de información suficiente</li> <li>✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.</li> <li>✓ Re- evaluación de los sistemas de información</li> </ul>

8	Monitoreo	Supervisión	<p>Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, ya que la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente, ya que las actividades de control a través del tiempo, toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo y necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoreo del rendimiento;</li> <li>✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;</li> <li>✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,</li> <li>✓ Evaluación de la calidad del control interno.</li> </ul>
---	-----------	-------------	--	---

**7.13.3 MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, APLICANDO LOS OCHO COMPONENTES DEL INFORME COSO, ÁREAS CLAVES**

PLANEACIÓN DE AUDITORÍA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>Área: Unidad Financiera / Tesorería</u> Alcaldía Municipal de: _____								
PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIONES					OBSERVACIONES
	SI	NO	A	B	C	D	E	
	5	4	3	2	1			
<b><u>COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</u></b>								
<b><u>I- AMBIENTE DE CONTROL</u></b>								
1. ¿Existe Normativa específica para las actividades desarrolladas?								
2. ¿Para la recaudación directa, cuenta la Entidad con colectorías o Caja específica?								
3. ¿Se manejan otros Fondos, diferentes a los propios de la actividad Municipal?								
4. ¿Rinde fianza a satisfacción del Concejo el Tesorero, el encargado del Fondo Circulante y otros que manejan o custodian Recursos Municipales?								
<b><u>II- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u></b>								
5. ¿Cuenta tesorería con plan de trabajo propio de la unidad para logro de objetivos y metas?								
6. ¿Están definidos los objetivos institucionales y los de cada unidad, para el cumplimiento de los mismos?								
7. ¿Se toma en cuenta el plan para la efectividad y eficiencia de las operaciones?								
<b><u>III- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u></b>								
8. ¿Se verifican los procesos periódicamente sobre la oportunidad de costo beneficio en la obtención de recursos.								
<b><u>IV- EVALUACION DE RIESGOS</u></b>								
9. ¿Las cuentas Bancarias se encuentran a Nombre de la Municipalidad?								

<p>10. ¿Se cuenta con fondo circulante para la cancelación de efectivo sobre montos menores?</p> <p>11. ¿Los Fondos Recaudados corresponden a los tributos Presupuestados?</p> <p>12. ¿Está acreditado por escrito ante los Bancos depositarios, a los servidores titulares y suplentes autorizados para el movimiento de Fondos?</p> <p>13. ¿Los Refrendarios de Cuentas Bancarias, no ejercen las funciones de autorización de gastos ni de registro?</p> <p>14. ¿La emisión de cheques se efectúan a Nombre del Beneficiario?</p> <p><b><u>V- RESPUESTA AL RIESGO</u></b></p> <p>15. ¿Se realiza algún tipo de análisis sobre operaciones no usuales en algún tipo de operación, dejando evidencia?</p> <p><b><u>VI- ACTIVIDADES DE CONTROL</u></b></p> <p>16. ¿Efectúan conciliaciones Bancarias de todas las cuentas bajo su responsabilidad?</p> <p>17. ¿Las conciliaciones Bancarías se elaboran dentro de los ocho primeros días hábiles del mes siguiente?</p> <p>18. ¿Se efectúan conciliaciones de saldos con el Departamento de Contabilidad, respecto a las disponibilidades?</p> <p>19. ¿Existen mecanismos de Control para la Recepción, Registro y Administración de los Fondos ajenos en Custodia, e inclusive los descuentos por embargo judiciales?</p> <p>20. ¿El Registro y Control de los Proyectos se identifican por el Nombre, Ubicación, Monto, entre otros?</p> <p><b><u>VII- INFORMACION Y COMUNICACIÓN</u></b></p> <p>21. ¿Se informa periódicamente al Concejo Municipal sobre las disponibilidades existentes?</p> <p>22. ¿Se informa sobre la ejecución físico financiera, de forma trimestral?</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>23. ¿Se deja evidencia de información financiera?</p> <p><b>VIII- SUPERVISION</b></p> <p>24. ¿Se establece responsabilidad sobre la custodia de valores u otros documentos propiedad Municipal?</p> <p>25. ¿Se establecen las medidas de salvaguarda físicas de los valores económicos?</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--





2. ¿Se cuenta con el Sistema de Contabilidad Gubernamental, u otro sistema Contable autorizado?

**V- RESPUESTA AL RIESGO**

¿Se realiza algún tipo de comparación en evaluación de acciones correctivas para evitar los riesgos identificados en las operaciones?

**VI- ACTIVIDAD DE CONTROL**

3. ¿Se registran los resultados y obligaciones en el momento que se generen independiente de la recepción o pago de dinero?

4. ¿Se registran en cuentas de gastos de Gestión de Bienes Muebles cuyo valor de adquisición es menor de \$600.00, según la Normativa Contable?

5. ¿Todo registro de una Operación, cuenta con la documentación de respaldo que lo justifique?

6. ¿El cierre contable anual, se realiza en forma secuencial en los tres Procesos: cierre preliminar (mes 13), cierre anual (mes 14) y cierre y apertura (mes 16)?

7. ¿Se efectúan cruces de información entre Tesorería, Contabilidad y Presupuesto?

**VII- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

8. ¿Se mantiene actualizados los miembros de la unidad de toda normativa del SAFI, si se cuenta con ese sistema?

9. ¿Los Estados Financieros que se generan, cuentan con las correspondientes notas explicativas?

10. ¿Se remite en forma periódica a la Dirección u otro nivel información respecto a las disponibilidades?

<b>VIII- SUPERVISIÓN</b>								
11. ¿Independiente del Sistema de Contabilidad Gubernamental, la entidad cuenta con la existencia de otro Sistema para llevar la Contabilidad?  12. ¿Se cuenta con la supervisión periódica de la DGCG del Ministerio de Hacienda, en caso de contar con el Sistema SAFI?								

Nota: es importante tomar aspectos de control, cuando así haga referencia las Normas Técnicas Específicas emitidas y aprobadas por la Municipalidad, que coadyuven al parámetro de evaluación de la Gestión en Materia de Control Interno.

La aplicación de los Componentes del Control Interno del informe “coso”, se tendrá que evaluar la aplicación de estos, ya que éstos estarán en función de la estructura Organizativa de la Municipalidad y fundamentalmente la estructura de personal de Tesorería y Contabilidad para ser aplicados y de esa forma estructurar el cuestionario de control interno.

Además, para la elaboración del cuadro de evaluación cuantitativa de los resultados del Control Interno está en relación a los Componentes del Informe coso evaluado.

## 7.14 MODELO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL

COMPONENTE	A R E A		TOTAL	
	TESORERIA	CONTABILIDAD	PUNTAJE	RIESGO DE CONTROL
<b>1. AMBIENTE INTERNO</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>4. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>5. RESPUESTA AL RIESGO</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>6. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				
<b>8. SUPERVISIÓN</b>				
PUNTAJE				
RIESGO DE CONTROL				

1. Puntuación = No. de respuestas X valor de calificación / No. de preguntas del Componente evaluado.
2. El Riesgo de Control es en base a la siguiente ponderación: Puntuación 4 y 5 = R.C. Bajo; 3 = Moderado y 2 y 1 = Alto.
3. Sumatoria de puntuaciones por Componente / el No. de Componentes considerados.
4. Sumatoria de puntuaciones de cada componente / el No. de Areas o Unidades consideradas.
5. Se hace necesario aclarar si todos los Componentes han sido evaluados, de lo contrario mencionar y explicar por Que:

**CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN:**

## 7.15 PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERATIVA O DE GESTIÓN

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: \_\_\_\_\_

Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

	<p style="text-align: center;"><b>INGRESOS</b></p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobar que los ingresos registrados, incluyen todos los ingresos percibidos por los tributos aplicados por la administración Municipal.</li> <li>✓ Verificar que los ingresos, están autorizados debidamente y calculados para el cobro correspondiente.</li> <li>✓ Verificar que los ingresos se han recibido en cumplimiento a disposiciones legales.</li> <li>✓ Comprobar que los ingresos están adecuadamente e íntegramente contabilizados y acumulados en los registros y en el período correspondientes</li> </ul>			
	<p><b>PROCEDIMIENTOS ANALITICOS</b></p> <p>1 Prepare Hoja de Trabajo, que deberá elaborar con base a los Ingresos percibidos en el período sujeto de examen.</p> <p>2 Elabore Cédula Sumaria de Ingresos, clasificándolos por rubros y/o fuentes de financiamiento que dieron lugar a la percepción del Ingreso.</p> <p>3 Prepare Cédula Analítica, donde se clasifiquen los tipos de ingresos, detallando los totales percibidos mensualmente, y compare con lo presupuestado para el ejercicio que se está fiscalizando. Tomando de base el Estado de Ejecución de Presupuestaria o Balance de Comprobación Mensual.</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y CUMPLIMIENTO.</b></p> <p>Solicite y compruebe si concilian las cifras presentadas en los estados financieros.</p> <p>4 Solicite los recibos de ingresos aplicando una muestra, y compruebe lo siguiente:</p> <p>5 a) La sumatoria reportada mensualmente, semanal, diaria. b) Los cálculos aritméticos aplicados. c) Que estén legalizados los recibos. d) Que corresponda al tributo aplicado. e) Que corresponda a la ley u ordenanza.</p> <p>6 Compruebe la práctica de cortes de caja diario, y efectúe lo siguiente: a) Que exista evidencia de esa práctica b) Compare el corte con los Recibos emitidos y el efectivo presentado.</p>			

7	<p>Compruebe que el Cajero o colector tenga los insumos necesarios para la práctica de su labor.</p>			
8	<p>Verifique los ingresos de Intereses Bancarios, matrimonios, por Fiestas patronales, etc. que hayan sido registrados y respaldados con el recibo correspondiente</p>			
9	<p>Determine la existencia de Control Gerencial por la Administración Municipal, relacionada a los Ingresos verificando la aplicación legal para la percepción de los ingresos.</p>			
10	<p><b>PROCEDIMIENTOS DE DETALLE</b>          Seleccione una muestra que sea representativa de los Ingresos por mes, aplicando los siguientes atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Coteje el Registro en el cifrado 213 Deudores Monetarios, con las cuentas de Ingresos y lo percibido en Disponibilidades.</li> <li>b) Que los valores registrados sean acorde a los reporte de Tesorería.</li> <li>c) Verifique si los Ingresos percibidos son depositados al Banco oportunamente.</li> <li>d) Efectúe pruebas respecto a la Disponibilidad, con los valores presentados.</li> </ul> <p>Determine si los Ingresos por Intereses Bancarios, son registrados oportunamente.</p>			
11	<p><b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.</b>          Evalúe que los Ingresos corresponden a la Gestión de las metas y objetivos propuestos por la Municipalidad, en la Planificación Presupuestal.</p>			
12	<p>Compruebe que la Administración Municipal efectúa oportunamente las gestiones Administrativas para el logro de los Ingresos, en función de la Gestión planificada.</p>			
13	<p><b><u>OTROS.</u></b>          Aplique otros procedimientos que considere necesario</p>			
14	<p><b><u>CONCLUSIÓN.</u></b>          Con base a los resultados de la Auditoría, al Proyecto de Ingresos, concluya sobre la Gestión empleada en la Administración de los Ingresos en el período sujeto de examen.</p>			
<p><b>Tiempo estimado.</b> _____ días del _____ al _____ de _____</p>				
<p><b>Responsable:</b> _____</p>				

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: San Martin  
 Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_  
 PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_  
 PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

	<p><b>DISPONIBILIDADES</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Comprobar las Disponibilidades existentes en cada período para determinar la confiabilidad de los saldos que presenta la municipalidad en el período sujeto de examen conforme a la documentación que los soporta.</p>			
	<p><b>PROCEDIMIENTOS ANALITICOS</b></p> <p>1. Elabore Hoja de Trabajo, con base a las Disponibilidades determinadas en el período de examen.</p> <p>2. Elabore Cédula Sumaria de las Disponibilidades que corresponda al periodo del examen.</p> <p>3. Elabore Cédula Analítica en el cual se establezca las Disponibilidades de las diferentes cuentas Bancarias y por fuentes de financiamientos sujetos al período de examen.</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y CUMPLIMIENTO.</b></p> <p>4. Obtenga la información referente a los saldos de las cuentas Bancarias, alistando cada uno de ellos con la información pertinente.</p> <p>5. Solicite las conciliaciones Bancarias y verifique lo siguiente:                      a) Que se elabore conciliaciones por cada una de las cuentas existentes.                      b) Que se evidencie los valores que se concilian.                      c) Que exista un responsable.                      d) Que exista una revisión y aprobación.</p> <p>6. Efectúe pruebas de validación de saldos aplicados a las Disponibilidades, asimismo realice pruebas de las conciliaciones Bancarias, determinando si estas están conforme a los movimientos Bancarios ejecutados.</p> <p>7. Cruce los saldos de los Estados Bancarios, con los saldos de las conciliaciones, y compare con las Disponibilidades de cada cuenta.</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTOS DE DETALLE</u></b></p> <p>8. Coteje los Registros con los Estados Financieros, al período sujeto de examen y determine si coinciden con las Disponibilidades establecidas.</p>			

9	<p>Compruebe si hay informes de tesorería presentados al Concejo sobre las Disponibilidades existentes mensualmente.</p>			
10	<p><b><u>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.</u></b></p>			
11	<p>Compruebe si la Administración efectúa monitoreo y Control sobre las Disponibilidades existentes por cada fuente de financiamiento.</p>			
12	<p>Obtenga evidencia sobre los canales de comunicación existentes con las áreas involucradas en la Gestión Financiera.</p>			
12	<p><b><u>OTROS.</u></b></p>			
	<p>Aplique otros Procedimientos que considere necesario</p>			
13	<p><b><u>CONCLUSIONES.</u></b></p>			
	<p>Concluya sobre los resultados de la Auditoría, en la Gestión al Proyecto de Disponibilidades durante el período sujeto de examen.</p>			
<p><b>Tiempo estimado.</b> _____ días del _____ al _____ de _____</p>				
<p><b>Responsable:</b> _____</p>				

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: San Martin

Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

	<p align="center"><b>EGRESOS</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>✓ Comprobar la adecuada utilización de los Fondos Municipales, de conformidad con disposiciones Legales y Técnicas aplicables al Municipio, en cuanto a los diferentes rubros de gastos que administran en función de las actividades Municipales.</p>			
	<p><b>PROCEDIMIENTOS ANALITICOS</b></p> <p>1 Elabore Hoja de Trabajo, que contenga los egresos generados en el período sujeto de examen.</p> <p>2 Elabore Cédula Sumaria de los egresos de acuerdo a las fuentes de financiamiento afectados que corresponda al período del examen.</p> <p>3 Elabore Cédula Analítica en la cual se establezcan los egresos mensuales clasificándolos por específicos.</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y CUMPLIMIENTO.</b></p> <p>4 Solicite información y documentación relativa a los gastos de funcionamiento, inversiones y otros y prepare Cédula analítica clasificándolos por período sujeto de examen de la Gestión Municipal.</p> <p>5 Prepare resumen de egresos mensuales, del Fondo Común y Fondo FODES 20% y 80% conforme al período sujeto de examen.</p> <p>6 Elabore Cédula de detalle de los egresos mensuales aplicando una muestra de acuerdo al pago según cheque y fuente de recursos, realizando lo siguiente:</p> <p>a) Coteje cada documento de egreso contra lo registrado o descargado en el Libro de Egresos y Libro de Banco.</p> <p>b) Efectúe operaciones aritméticas de las cantidades registradas en los libros y efectúe comparación con los documentos emitidos.</p> <p>c) Verifique que los documentos estén a nombre de la Tesorería Municipal y que sean facturas o recibos, legalmente emitidos.</p> <p>d) Constata que los documentos no contengan alteraciones, borrones o enmendaduras.</p>			



	<p>e) Verifique la debida legalización de los documentos que amparan los egresos para que sean de legítimo abono, mediante el Visto Bueno del Síndico y el “DESE” del Alcalde.</p> <p>f) Constate su correcta aplicación Presupuestaria, y que se encuentre debidamente aprobado por el Concejo mediante acuerdo Municipal.</p>			
7	<p>Determine la compra de Activos Fijos durante el período sujeto de examen y verifique la razonabilidad del precio y si hubieron cotizaciones y/o licitaciones en el proceso de compras, conforme a LACAP y si obedece a un plan de compra.</p>			
	<p><b><u>PROCEDIMIENTOS DE DETALLE</u></b></p>			
8	<p>Coteje los registros con los Estados Financieros, al período sujeto de examen y determine si coinciden con los valores determinados con los egresos reales establecidos.</p>			
9	<p>Solicite informes de Tesorería presentados al Concejo sobre los egresos realizados mensualmente.</p>			
	<p><b><u>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.</u></b></p>			
10	<p>Compruebe si la administración efectúa monitoreo y control sobre los egresos ejecutados, para comprobar que están acorde a lo Presupuestado y que se aplican las disposiciones legales, para el respaldo de los valores descargados.</p>			
11	<p>Determine la existencia de Informes relacionados al Control de los egresos, realizado por la Administración Municipal, en la que exista o no recomendaciones para garantizar los gastos.</p>			
12	<p>Obtenga evidencia sobre los canales de comunicación existentes con las áreas involucradas en la Gestión Financiera, en relación y autorización, aprobación y cancelación de los gastos generados.</p>			
13	<p><b><u>OTROS.</u></b></p> <p>Aplique otros procedimientos que considere necesario.</p>			
14	<p><b><u>CONCLUSIONES.</u></b></p> <p>Concluya sobre la Gestión realizada en el Control y Administración de los egresos en cuanto a los parámetros de economía, eficiencia en las operaciones ejecutadas.</p>			

**Tiempo estimado.** \_\_\_\_\_ días del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Responsable:** \_\_\_\_\_

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: San Martin

Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

	<p><b>ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Efectuar un análisis de la composición, contenido y resultado de los Estados Financieros elaborados por Contabilidad sobre las Operaciones Financieras que realiza la Administración Municipal, en relación al cumplimiento de Disposiciones legales y normativa aplicables.</p>			
1	<p>Obtenga los estados financieros elaborados, y efectúe lo siguiente:</p> <p>a) Elabore cédula sumaria y analítica respecto a la composición de las principales cuentas de los Estados Financieros.</p>			
2	<p>Elabore muestra sobre las principales cuentas del Estado de Rendimiento Económico y del Estado de situación Financiera, a nivel de cuenta y sub. cuenta, y compruebe lo siguiente:</p> <p>a) Que los estados financieros correspondan al período sujeto de examen.</p> <p>b) Que los Estados Financieros presentados sean los requeridos por contabilidad gubernamental.</p> <p>c) Que el contenido de la información registrada corresponda al período de examen.</p> <p>d) Que sean elaborados de acuerdo a Principio y Normas Contables.</p> <p>e) Que estén debidamente firmados y sellados por los funcionarios competentes.</p>			
3	<p>Realice pruebas sobre el cumplimiento de la normativa aplicable de la información registrada en los Estados Financieros.</p>			

4	Efectúe pruebas con los registros auxiliares, así como registros diarios y mayor a fin de comprobar la integridad de la información de las Operaciones ejecutadas por la Administración Municipal.			
5	Determine mediante Técnicas de Auditoría, la veracidad de la información financiera, que presenta Contabilidad mediante los Estados Financieros.			
6	Compruebe que las cuentas están según el catálogo y el Manual, elaborado conforme a las Operaciones que se generan en la Municipalidad y siguiendo los lineamientos y disposiciones de Contabilidad Gubernamental.			
<p><b>Tiempo estimado.</b> _____ días del _____ al _____ de _____</p> <p><b>Responsable:</b> _____</p>				

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: San Martin

Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

	<p align="center"><b>CIERRE MENSUALES Y ANUALES</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>① Comprobar la elaboración de Cierres mensuales y anuales sobre la Información Financiera y Confiabilidad de la información que concentra Contabilidad en la toma de las decisiones Municipales.</p>			
1	Efectúe indagación sobre la elaboración de cierres contables, de manera mensual y anual, y compruebe la conciliación de los valores contra los Estados Financieros.			
2	Verifique que todo hecho económico quede cerrado al 31 de Diciembre de cada año, y que todo hecho posterior haya sido registrado en el período correspondiente.			
3	Compruebe que los cierres son generados de acuerdo a principios contables y la normativa aplicable.			
4	Solicite al contador que muestre según el sistema Contable, la generación de la información respecto a una cuenta específica a nivel de su grupo y objeto específico y compare con los registros auxiliares y documentos originales.			
<p><b>Tiempo estimado.</b> _____ días del _____ al _____ de _____</p> <p><b>Responsable:</b> _____</p>				

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

Alcaldía Municipal de: San Martin

Proyecto de Auditoría: \_\_\_\_\_

Tipo de Examen: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

Actividad	Fecha	Iniciales

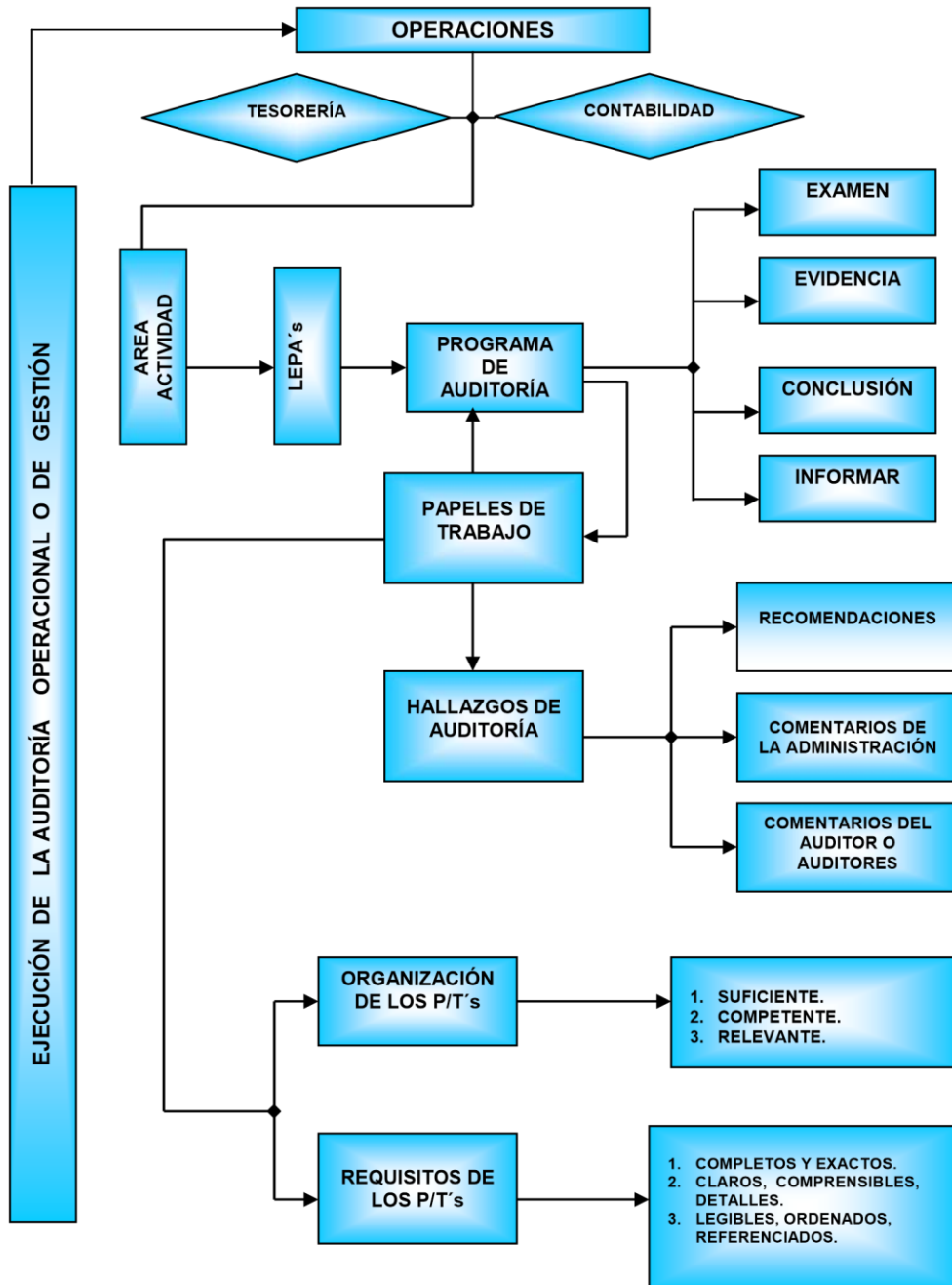
	<p style="text-align: center;"><b>COMPARACIÓN</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>ⓐ Comprobar la veracidad de las Operaciones Financieras, y del control generado por Contabilidad, en la adecuada utilización de los recursos Municipales.</p>			
1	Compare los Estados Financieros del ejercicio examinado con los de ejercicios anteriores, y determine los resultados obtenidos.			
2	Compruebe los registros con los documentos que amparan los valores presentados en los Estados Financieros.			
3	<p>Efectúe una comparación de las siguientes cuentas:</p> <p>a) Caja,</p> <p>b) Banco,</p> <p>c) Inventarios,</p> <p>d) Cuentas por pagar (Acreedores financieros o monetario),</p> <p>e) Cuentas por cobrar (deudores financieros o monetarios),</p> <p>Y verifique los saldos que reflejan los auxiliares al cierre de las operaciones.</p>			
<p><b>Tiempo estimado.</b> _____ días del _____ al _____ de _____</p> <p><b>Responsable:</b> _____</p>				

## FASE IV

### 8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Responsable	Procedimiento	Actividades	Productos
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Evaluar el alcance del Proyecto de Auditoría a examinar, de acuerdo al volumen de datos o Información requerida.	Selección de la muestra a ser evaluada.	Determinación del universo de análisis manejable por el auditor.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Elaborar el o los programas de Auditoría de acuerdo a los criterios de Auditoría Identificados para cada procedimiento de las áreas que cubre el Proyecto.	Aplicación de los programas de Auditoría – pruebas sustantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia.	Papeles de Trabajo Evidencia Identificación de Desviaciones.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Comparar el deber ser, criterio de Auditoría identificada.	Determinación de desviaciones.	Identifica los Hallazgos de Auditoría.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Comunicación de los hallazgos de Auditoría a los Funcionarios responsables de la entidad.	Analiza y respuestas afectado	Determina condición mayor o menor incidencia.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Sustentar el impacto que genera la violación del criterio.	Determinación de causa y efecto de los hallazgos.	Identificación de las causas de los problemas y sus responsables. Identificación de las consecuencias por los problemas y sus afectados.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Evaluar y recopilar la documentación probatoria.	Organización de la evidencia.	Legajos Papeles de Trabajo.
Auditor coordinador y/o colaborador (es)	Validar las conclusiones, y recomendaciones.	Comunicación.	Carta de Gerencia e Informes.

## 8.1 ESQUEMA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA O DE GESTIÓN



## 8.2 INSUMOS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.

<b>Constituyen insumos para esta fase lo siguientes:</b>	
<b>Análisis organizacional para la Auditoría de Gestión.</b>	① Visión sistemática de organización. Análisis de factores internos. Análisis de controles internos.
<b>Análisis estratégico de la Organización.</b>	① Visión estratégica: ⑩ Visión, ⑩ Misión, ⑩ Objetivos y Metas
<b>Evaluación preliminar del control interno.</b>	① Conocimiento: ⑩ Ambiente de control, ⑩ Actividades de Control, ⑩ Información y Comunicación, Evaluación de Riesgos, Supervisión.
<b>Plan de Auditoría.</b>	① Definición de: Objetivo y alcance de la Auditoría, Recursos Disponibles.
<b>Programas de Auditoría:</b>	⑩ Definición de actividades, ⑩ Tiempos Estimados, ⑩ Recursos de la Auditoría.

② Independiente de las actividades, procesos y áreas a evaluar, el auditor debe tomar en cuenta los insumos independientemente de toda la estructura Municipal o de un departamento en particular para examinar el flujo operación y gerencial del funcionamiento del mismo.

## 8.3 MARCO DE REFERENCIA EN LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN

### a) Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Aplicables

Al ejecutar la Auditoría Gubernamental se evaluará el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables a la entidad u organismo auditado.



### **b) Evidencia de Auditoría Gubernamental**

El auditor gubernamental deberá obtener evidencia suficiente, competente y oportuna mediante la aplicación de los procedimientos de Auditoría programados que le permitan sustentar sus conclusiones y hallazgos de Auditoría sobre una base objetiva y real.

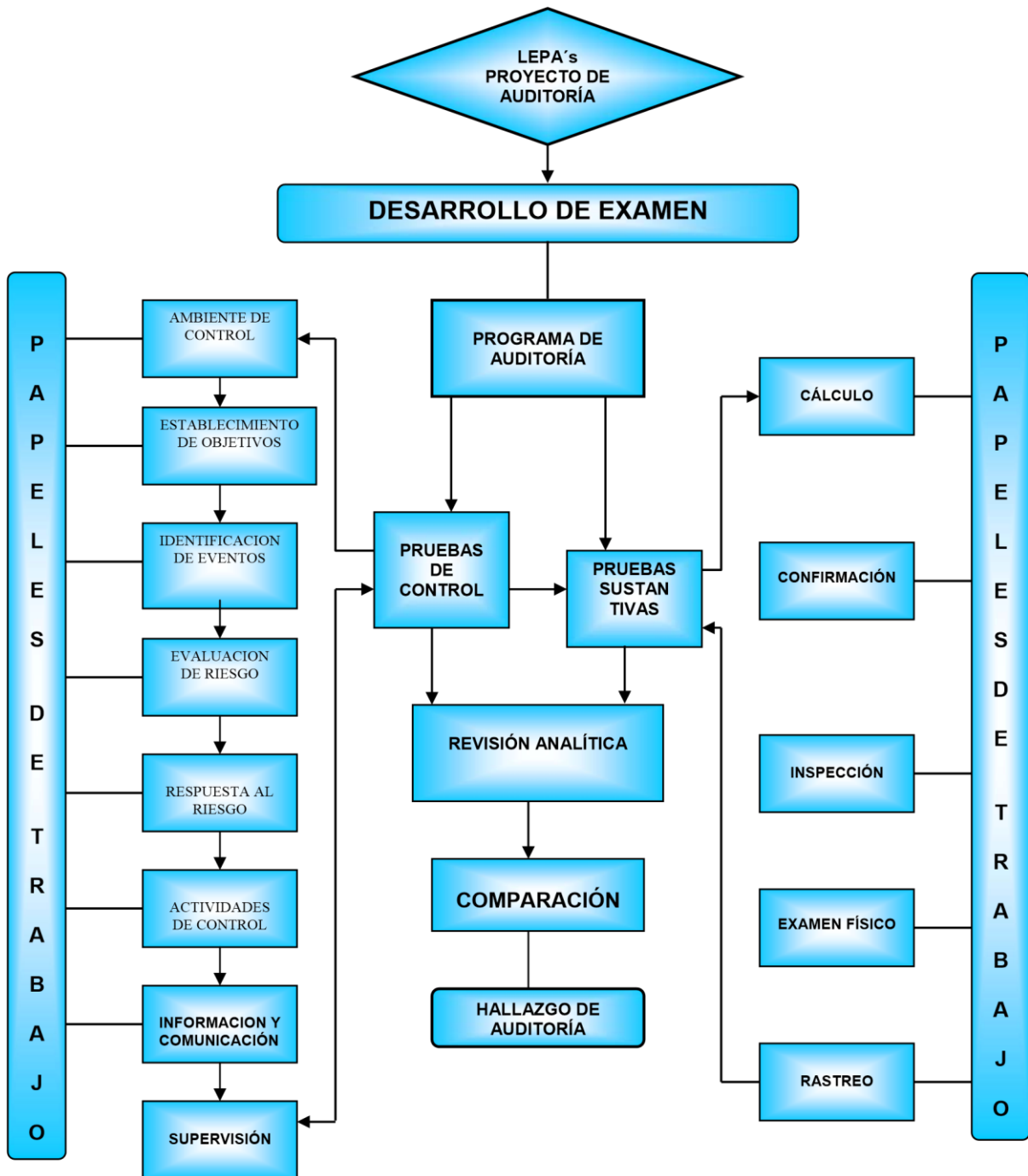
### **c) Ejecución de la Auditoría Operacional o de Gestión.**

El auditor gubernamental deberá aplicar programas de Auditoría Operacional para obtener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar los hallazgos y las conclusiones de la Auditoría Operacional.

## **8.4 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>Conceptualización General</b>	
<b>Definición</b>	Proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en un sector, entidad, Programa, Proyecto u Operación, dentro del marco Legal, determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta Administración de los Recursos Públicos.
<b>Comprende</b>	Comprende el examen de la Gestión que abarca la legalidad y calidad de las Operaciones en lo Administrativo y Contable, enfatizando en la economía, eficiencia, eficacia y, el cumplimiento de metas y objetivos.

## 8.5 ESQUEMA DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA Y/O EXAMEN



El auditor al desarrollar los Programas de Auditoría Operativa o de Gestión debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ En esta fase el auditor desarrolla la estrategia planificada durante la planificación y que está condensada en el memorando de planeamiento y en los programas de Auditoría, elaborados específicamente para cada área, actividad o proceso determinado como Proyecto de Auditoría.
- ✓ La importancia en la fase de ejecución de la Auditoría Operativa o de Gestión, es que se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor concluya un juicio sobre la Gestión, referida a las tres Es.
- ✓ Además la evidencia necesaria para que el auditor concluya un juicio sobre la Gestión de la Organización, es importante referirse a los criterios previamente seleccionados, y del cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

Las actividades principales de esta fase son las siguientes:

- ✓ Aplicación de las pruebas de controles, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia de Tesorería y Contabilidad.
- ✓ Formulación o interpretación de indicadores de Gestión, de conformidad con las Es evaluadas.
- ✓ Análisis y formulación de los hallazgos de la Auditoría.
- ✓ Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados en las actividades de Contabilidad y Tesorería.
- ✓ Organización de los Papeles de Trabajo.
- ✓ Validación de los resultados con la administración.

## 8.6 CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE PRUEBAS DE AUDITORÍA

TIPO DE PRUEBA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
<b>Las pruebas de control o de cumplimiento</b>	① Son procedimientos de Auditoría para comprobar la evaluación preliminar realizada sobre el ambiente de control, probar la efectividad de las políticas y actividades de control interno, así como para fundamentar el riesgo de control, se aplican para fundamentar el riesgo, de que el sistema de control interno no evitará que ocurran errores importantes, ni detectará, ni los corregirá si han	① Entrevistas, ① Encuestas, ① Cuestionarios, ① Indagaciones, ① Observación, ① Rastreo, ① Inspección, ① Documental.

	<p>Ocurrido.</p> <p>① Las pruebas sobre el riesgo de control deben ser evaluadas para cada objetivo de la auditoría.</p>	
<b>Las pruebas Sustantivas</b>	<p>① Se aplican para conformar la efectividad del funcionamiento de la Gestión, comprobar y recopilar evidencias relacionadas con el objeto de la Auditoría, se aplican posterior o simultáneamente a las pruebas de control.</p> <p>① Son la aplicación de una o más técnicas de Auditoría a las actividades, sistemas o procesos individuales o grupales de Gestión, relacionados con el logro de los objetivos y metas, así como la preservación de los procesos y sistemas que constituyen el objeto de la Auditoría.</p>	<p>① Comparación, Cálculo.</p> <p>① Confirmación,</p> <p>① Inspección,</p> <p>① Examen físico,</p> <p>① Rastreo,</p> <p>Entre otras.</p>
<b>Los Procedimientos Analíticos</b>	<p>① Consisten en la aplicación de una serie de técnicas o estrategias, para revisar y evaluar la documentación y resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas.</p> <p>① Permite Juzgar las operaciones, resultados, decisiones o tendencias en los procesos, áreas, actividades o tareas que se auditan, y determinar los hallazgos de la Auditoría.</p>	<p>① Análisis comparativo,</p> <p>① Indicadores e índices,</p> <p>① Análisis estadístico,</p> <p>① Análisis de regresión,</p> <p>① Análisis de costo-beneficio,</p> <p>① Simulación y modelos,</p> <p>① Mapeo de flujo,</p> <p>① Comunicaciones,</p> <p>① Pruebas de procesos</p> <p>Para evaluar las Es, Entre otras.</p>

Técnica	Alcance
Analítico	<input type="checkbox"/> Información recopilada a través de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas, la cual deberá ser analizada y evaluada por el auditor, al grado que le permita determinar problemas e inferir desviaciones en los procesos de Tesorería y Contabilidad y definir los hallazgos de Auditoría.
Comparativo - Índice e Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Utilizable para comparar los valores reales encontrados (condición) con los esperados (metas), para calificar y cuantificar un hallazgo de auditoría.</li> <li>⑩ Facilita observar las causas y efectos o detectar un cambio extraordinario, producto del análisis Comparativo del desempeño histórico al interior de Tesorería y Contabilidad, comparándola con indicadores de Gestión para establecer el grado con el cual se satisfacen los criterios.</li> </ul>
Estadístico	<input type="checkbox"/> Facilita decidir si una variable o resultado de ejecución o de gestión satisface un criterio de Auditoría o interpretar la distribución de probabilidad para evaluar el riesgo y determinar tendencias para evaluar si una muestra de datos si es representativa de la población o universo a Operaciones de Tesorería y Contabilidad.
Regresión	<input type="checkbox"/> Implica revisar el comportamiento histórico de una situación, mediante la desagregación en el tiempo del comportamiento de las variables que lo conforman: valores inusuales o extremos (Desviaciones), que no se ajustan a la relación regular entre dos variables, para hacer predicciones o proyecciones (inferencias) a partir de una relación observada que se ha dado en el pasado.
Costo – Beneficio	<input type="checkbox"/> Sirve para tener la certeza de que un análisis realizado por el auditor, satisface a las normas profesionales, es decir pueden ser razonablemente estimados comparados con costos alternativos que pueden ser asumidos como variables, considérese en las Operaciones de Tesorería y Contabilidad.
Simulaciones y Modelos	<input type="checkbox"/> Le permite al auditor evaluar la idoneidad de los modelos encontrado, asimismo en formular modelos o escenarios lógicos hipotéticos, definiendo un criterio basado en el deber ser de procesos y productos sobre el aspecto evaluado.
Mapeo de Flujos - Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Consiste en realizar un mapa de los procesos que se realizan, identificando los puntos críticos, cuellos de botella, las tomas de decisiones , las unidades involucradas en la gestión financiera, gastos, la oportunidad de las comunicaciones, y cualquier otro aspecto que se considere importante para definir en base a un problema de Auditoría, las causa y efectos probables.</li> <li>⑩ Lo cual el auditor le sirve para adquirir una comprensión de cómo una Organización o Sistema funciona.</li> </ul>

## 8.7 PROPÓSITO DE LA EVIDENCIA

AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
EL auditor necesita evidencia para: <ul style="list-style-type: none"><li>① Verificar las declaraciones financieras que han sido mostradas en estados financieros</li><li>② Para emitir una opinión respecto a la razonabilidad de las cifras que se declaran.</li></ul>	El auditor necesita evidencias para analizar: <ul style="list-style-type: none"><li>① Si los recursos se obtuvieron con economía</li><li>② Si los recursos se utilizaron eficientemente.</li><li>③ Si las metas y objetivos institucionales fueron alcanzadas con eficacia.</li></ul>

## 8.8 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo constituyen una compilación de la evidencia obtenida por el auditor interno con el cual evidencia el trabajo realizado, como producto de la aplicación de procedimientos de Auditoría, así como las Técnicas empleadas por quien realiza el trabajo, los cuales deben cumplir los siguientes objetivos fundamentales:



1. Facilitar la preparación del informe.
2. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
3. Proveen información para coordinar, organizar las fases del Trabajo
4. .Proporciona un registro histórico permanente de la información examinada, sobre los procedimientos aplicados
5. Sirven de guía para revisiones subsecuentes.
6. Cumplir con las disposiciones legales.

### 8.8.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LOS PAPELES DE TRABAJO

- ④ Información condensada para fácil entendimiento a terceras personas.
- ④ Los P/T's, se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación del informe.
- ④ Además identifican claramente las expresiones informativas cualitativas y cuantitativas sobre elementos de juicio o criterio.
- ④ Reflejan el análisis preparado durante el Trabajo.
- ④ Los Papeles de Trabajo deben ser revisados por los supervisores para determinar lo adecuado y eficiente del Trabajo del auxiliar sujeto a supervisión, si la unidad de Auditoría tiene una Estructura Organizativa.

### 8.8.2 ORGANIZACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Tipo	Descripción
Cédulas	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ Son los Papeles de Trabajo preparados directamente por el auditor y se dividen en sumarias y analíticas.</li> <li>④ Las cédulas sumarias o de resumen, es todo lo concerniente al Hallazgo de Auditoría Operativa de Gestión (condición, criterio, efecto, causa, conclusión y recomendación).</li> <li>④ Las cédulas analíticas sustentan, fundamentan o demuestran los Hallazgos.</li> </ul>
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ Son los Papeles de Trabajo preparados o suministrados por personas distintas al Auditor (la entidad, terceros, etc.), que sirven para soportar o demostrar las aseveraciones del Auditor.</li> </ul>
Se clasificarán de acuerdo a la fase de la auditoría, ya sea de Planificación ejecución del trabajo, y se clasifican en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ Planificación de Auditoría</li> <li>④ Hojas de Trabajo</li> <li>④ Cédulas sumarias o de resumen</li> <li>④ Cédulas de detalle</li> <li>④ Cédulas narrativas</li> <li>④ Cédulas de hallazgos</li> <li>④ Cédulas de notas</li> <li>④ Cédulas de marcas</li> </ul>

### 8.8.3 PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

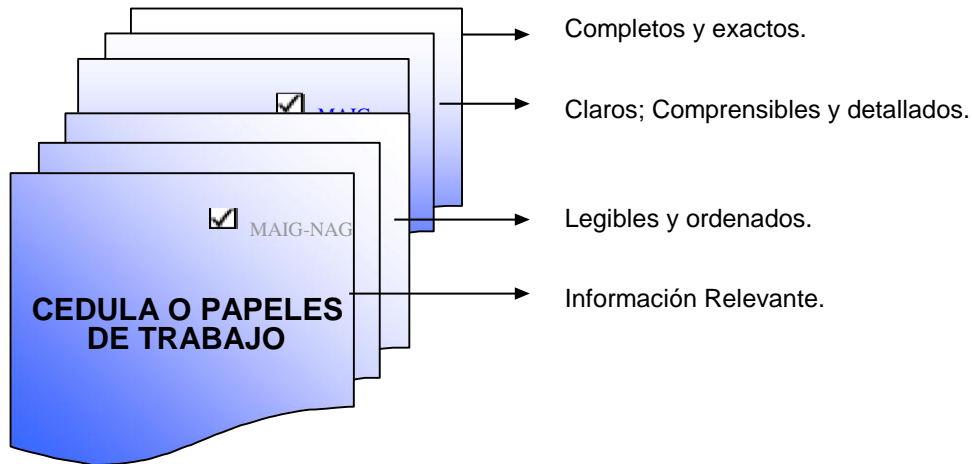
En la Auditoría Operacional o de Gestión, los Papeles de Trabajo son elaborados por el auditor con el propósito siguiente:

<b>Propósito</b>	<b>Explicación</b>
<b>Evidenciar y registrar las labores realizadas</b>	Es decir proporciona un registro sistemático y detallado de la labor efectuada en el desarrollo de la Auditoría.
<b>Registra los resultados</b>	Proporciona un registro de la información y evidencia obtenida durante la Auditoría y desarrollada en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de Auditoría.
<b>Respalda el informe del auditor</b>	El contenido de los Papeles de Trabajo o cédulas, tienen que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de Auditoría.  Es muy importante señalar que el informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos no respaldados en Papeles de Trabajo.
<b>Indica el grado de confianza del sistema de control interno</b>	Significa que los Papeles de Trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del Sistema de Control Interno, así como los comentarios sobre el mismo que evidencia el análisis.
<b>Fuente de información</b>	Lo cual indica que la información utilizada por el auditor al redactar el informe, se apoya en los Papeles de Trabajo, es decir que sirven como fuentes de consulta en el futuro, cuando se necesiten algunos datos específicos.
<b>Mejorar la calidad del examen</b>	Los Papeles de Trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes y garantizan que se de atención adecuada a los asuntos más significativos.
<b>Facilitar la revisión y supervisión</b>	Las cédulas y/o Papeles de Trabajo, son indispensables en la etapa de revisión del informe antes de emitirlo como final, con el objetivo de tener certeza y confiabilidad del resultado.



### 8.8.4 REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Es importante mencionar que independiente del tipo de Auditoría que se esté ejecutando, los Papeles de Trabajo y Cédulas deben reunir los requisitos siguientes:



Requisito	Explicación
<b>Completos y exactos</b>	Permiten sustentar debidamente los hallazgos, observaciones, opiniones y conclusiones, así como demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado. La conclusión es importante, pero no debe sacrificarse la claridad y la integridad con el único fin de ahorrar tiempo o papel.
<b>Claros, comprensibles y detallados</b>	Para que mediante la revisión por un auditor experimentado que no haya mantenido una relación directa con la Auditoría, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones. No deben requerir de explicaciones orales.
<b>Legibles y ordenados</b>	Requisito básico, puesto que podrían perder su valor como evidencia.
<b>Información relevante</b>	Deben limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del Trabajo encomendado.
<b>Ordenamiento</b>	Es la secuencia numérica, alfabética o combinados según las actividades o áreas más importantes examinadas, por el auditor determine.
<b>Referenciados</b>	La referencia cruzada, es mostrar en forma objetiva, a través de los Papeles de Trabajo, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los Papeles de Trabajo y el contenido del informe de Auditoría.

### **8.8.5 CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJOS O CÉDULAS EN LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN**

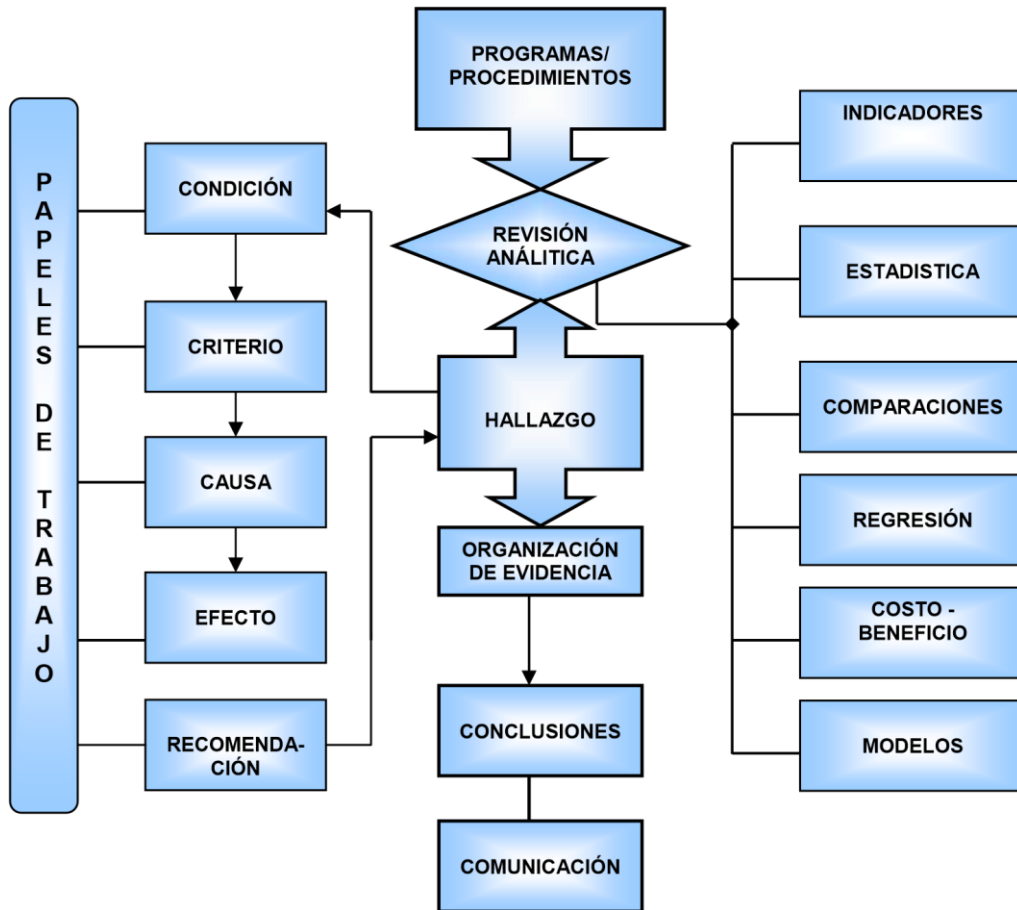
En condiciones normales hay muchas maneras de elaborar cualquier tipo de Papel de Trabajo.

- ☞ El auditor debe revisar la cédula empleada en la Auditoría anterior, si la hubo, y determinar si el formato utilizado es adecuado o si puede mejorarse.
- ☞ Para los Papeles que documentan entrevistas, inspecciones y otras labores presentadas en forma narrativa, debe utilizarse hojas rayadas de tamaño estándar.
- ☞ El contenido de cada hoja debe incluir fechas, datos completos o los montos y explicaciones suficientes, de modo que cualquier otro auditor que pueda leerlo lo entienda, sin tener que recurrir a otra fuente de información.
- ☞ Los Papeles de Trabajo y signos que se utilizan en ellos durante el curso de una Auditoría de Gestión están constituidos fundamentalmente por:
  - a) Resúmenes de Auditoría.
  - b) Notas del auditor
  - c) Extractos y copias de documentos
  - d) Marcas de Auditoría

### **8.9 MARCAS DEL AUDITOR**

- ☞ Las marcas del auditor son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de Trabajo o prueba efectuada.
- ☞ Las marcas del auditor se encuentran en los registros y documentos de la entidad bajo examen y en los Papeles de Trabajo.
- ☞ Sirven como prueba para recordar al auditor las labores efectuadas.

## 8.10 ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA EN LA FASE DE EJECUCIÓN O EXAMEN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN



Con la aplicación y desarrollo de procedimientos de Auditoría, en Tesorería y/o Contabilidad, permite al auditor evaluar y probar la eficiencia, eficacia y economía del proceso, actividad o área específica que se examina para concluir sobre los mismos, y desarrollar los hallazgos por las circunstancias o desviaciones al deber ser según los criterios identificados. Además tomando en cuenta la evaluación preliminar en la fase de planeación.

## 8.11 LOS ATRIBUTOS DEL HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Atributos	Concepto	Ejemplos
<b>Condición</b>	Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación a una operación, actividad o transacción y, que refleja el grado en que los criterios no están siendo logrados o aplicado por la Administración Municipal como el deber ser en la Gestión.	<b>Instrumentos:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Leyes, <input checked="" type="checkbox"/> Reglamentos, <input checked="" type="checkbox"/> Políticas y Metas, <input checked="" type="checkbox"/> Planes, <input checked="" type="checkbox"/> Manuales, <input checked="" type="checkbox"/> Procedimientos o procesos, <input checked="" type="checkbox"/> Acuerdos Municipales, <input checked="" type="checkbox"/> Ordenanzas, <input checked="" type="checkbox"/> Decretos, <input checked="" type="checkbox"/> Circulares, <input checked="" type="checkbox"/> Entre otros.
<b>Criterio</b>	La norma o parámetro con la cual el auditor mide la condición encontrada, al desarrollar o aplicar un Procedimiento de Auditoría.	<b>Disposiciones por escrito:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Leyes, <input checked="" type="checkbox"/> Reglamentos, <input checked="" type="checkbox"/> Políticas y Metas, <input checked="" type="checkbox"/> Planes, <input checked="" type="checkbox"/> Manuales, <input checked="" type="checkbox"/> Procedimientos o procesos, <input checked="" type="checkbox"/> Acuerdos Municipales, <input checked="" type="checkbox"/> Ordenanzas, <input checked="" type="checkbox"/> Decretos, <input checked="" type="checkbox"/> Circulares, <input checked="" type="checkbox"/> Entre otros.
<b>Causa</b>	Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, la cual motivó el incumplimiento del criterio o norma, no aplicado por la Administración Municipal.	<input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias de comunicación, <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias de conocimientos, <input checked="" type="checkbox"/> Negligencia o descuidos, <input checked="" type="checkbox"/> Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas, <input checked="" type="checkbox"/> Instrucciones desviadas del criterio, <input checked="" type="checkbox"/> Falta de Recursos, <input checked="" type="checkbox"/> Falta de buen juicio o sentido común, <input checked="" type="checkbox"/> Falta de honestidad,

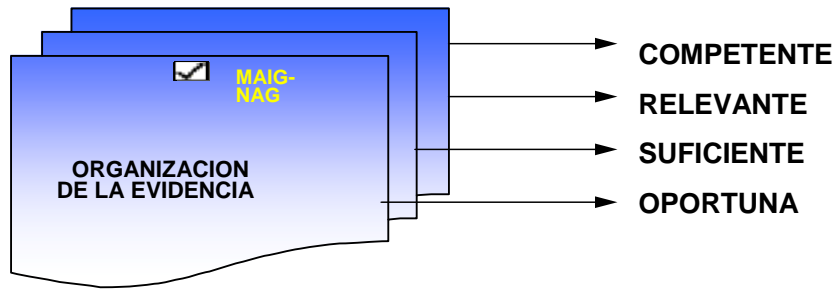
		<input checked="" type="checkbox"/> Inadvertencia del problema, <input checked="" type="checkbox"/> Falta de supervisión, <input checked="" type="checkbox"/> Falta de delegación de autoridad, <input checked="" type="checkbox"/> Entre otras.
<b>Efecto</b>	<p>Resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo.</p> <p>La importancia de los efectos al auditor, porque le permiten, a través de las conclusiones, persuadir a la administración de la necesidad de un cambio para alcanzar el criterio o meta.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Uso antieconómico <input checked="" type="checkbox"/> Ineficiente uso de los recursos, <input checked="" type="checkbox"/> (Humanos, Materiales y Financieros) <input checked="" type="checkbox"/> Violación a disposiciones normativas, <input checked="" type="checkbox"/> Ineficiente en el trabajo u operaciones, <input checked="" type="checkbox"/> Riesgo de gasto indebido, <input checked="" type="checkbox"/> Desmotivación del personal, <input checked="" type="checkbox"/> Entre otros.
<b>Recomendación</b>	La formulación que se hace acerca de mejorar subsanar o corregir la condición encontrada.	

Si durante el desarrollo de la fase de ejecución se identifican hechos o circunstancias que afectan en forma significativa la Gestión de la Municipalidad, tales como deficiencias en los controles gerenciales que inciden en la eficiencia y economía de las operaciones o en el logro de los objetivos y metas programados, en tales casos el resultado obtenido adquiere la denominación de hallazgo de Auditoría.

### **Comunicación de hallazgos de Auditoría**

Es importante que durante el proceso de la Auditoría, el auditor encargado de correr el programa diseñado para evaluar el área, deberá comunicar oportunamente los hallazgos a las personas que están relacionadas con el área, a fin de que en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios al respecto y si es factibles sustentados en documentos para su evaluación y consideración en el informe, sin embargo de ello el auditor evaluará y valorará la evidencia o el comentario.

## 8.12 ORGANIZACIÓN DE LA EVIDENCIA



EVIDENCIA	CARACTERISTICA
<b>COMPETENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si es conforme a la realidad, si es válida.</li> <li>2. Se debe obtener de una fuente confiable.</li> <li>3. Se puede pensar en un sinónimo de confiabilidad</li> </ol>
<b>RELEVANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevante con relación al objetivo de la Auditoría.</li> <li>2. Puede considerarse sólo en los términos de objetivos de Auditoría específicos.</li> <li>3. Para un objetivo de Auditoría pero no para otro diferente.</li> </ol>
<b>SUFICIENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad de evidencia requerida para emitir una opinión de un objetivo de la Auditoría.</li> <li>2. Se tiene suficiente evidencia para persuadir a una persona razonable de la validez de los hallazgos de Auditoría</li> </ol>
<b>OPORTUNA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Momento en que se recopila o período que abarca la Auditoría.</li> <li>2. Debe ser actual.</li> </ol>

## 8.13 CONCLUSIONES

En la conclusión independientemente de conocer la evidencia, es necesario indicar las conclusiones en relación a los objetivos.

Consideraciones en la conclusión

- ✓ Las Conclusiones, son juicios del auditor de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas como resultado del examen.
- ✓ Están referidas a la evaluación de la Gestión de la unidad o entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, utilización de los recursos públicos, en términos de eficiencia y economía y cumplimiento de la normativa legal.
- ✓ Las conclusiones deben indicar la naturaleza de la responsabilidad incurrida por los funcionarios o servidores de la Administración Municipal según sea el caso (administrativa, civil o penal).

- ✓ Cuando la responsabilidad determinada sea de carácter penal, ésta deberá ser revelada en términos de presunción de delito.
- ✓ Para este fin el auditor interno debe obtener la asesoría legal necesaria para el adecuado fundamento.
- ✓ Cada conclusión debe estar referenciada con la observación correspondiente, que expondrá los detalles del hecho u operación examinada de acuerdo a la cédula o Papel de Trabajo realizado.

#### **8.14 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones son las acciones correctivas, en la que deben presentarse de forma lógica.

Consideraciones en las recomendaciones

- ✓ Constituyen el mensaje fundamental que el auditor desea comunicar, mediante la presentación del informe.
- ✓ Las observaciones, si bien pueden ser definidas en muchos sentidos, para efectos de la Auditoría de Gestión, están referidas a cualquier situación deficiente e importante identificada en el examen, que puede motivar oportunidades de mejoras.
- ✓ Las recomendaciones, constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas.
- ✓ Las recomendaciones deben ser formuladas en tono constructivo y fluir de la conclusión correspondiente, teniendo en consideración que las medidas recomendadas sean lo más específicas posibles, factibles de implementar y tengan una relación costo/ beneficio apropiada.

#### **8.15 TERMINACIÓN DE LA FASE EJECUCIÓN**

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de los funcionarios de la administración municipal, significan que el auditor ha concluido la fase ejecución y que ha acumulado en sus Papeles de Trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el Informe de Auditoría.

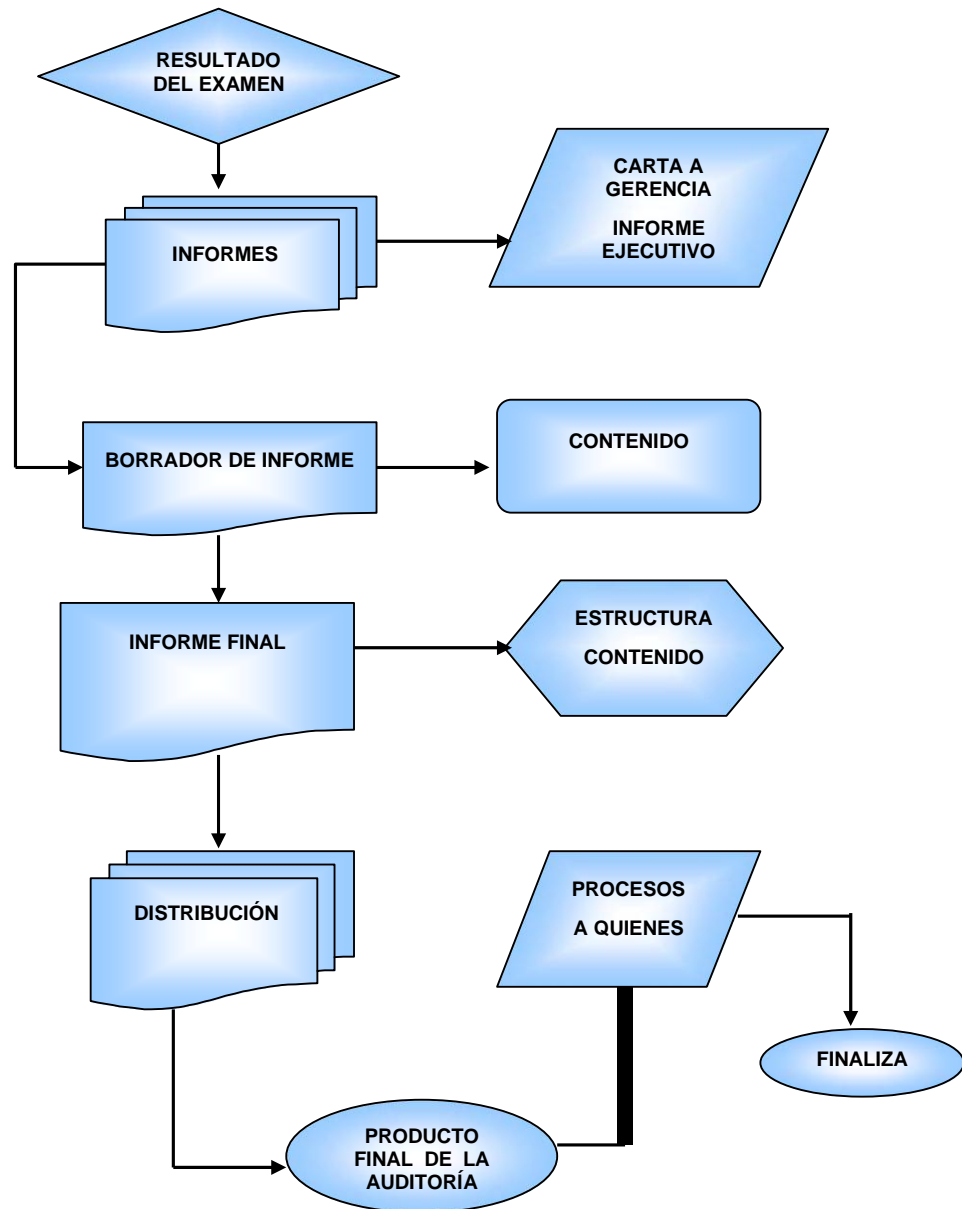
## FASE V

### 9. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Auditor coordinador	Tomar insumos de lo recopilado en la fase de planificación y lo determinado en la fase de examen.	Elaboración de la estructura del informe	Estructura del Informe de Auditoría de Gestión Conforme a NAG.
Auditor coordinador	Someterlo a discusión del Concejo Municipal	Elaboración del borrador de Informe	Informe preliminar estructurado
Auditor coordinador	Presentar los hallazgos de Auditoría determinados, con sus respectivos atributos, al Informe	Comunicación de resultados ante el Concejo Municipal	Presentación de resultados al ente auditado. Ajustes al informe. Compromisos de la organización.
Auditor coordinador	Elaboración de ejemplares	Emisión de Informe definitivo	Informe final y distribución según normativa ante el Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República, a la Dirección de Auditoría correspondiente u otra dirección de la misma, ejemplar para el archivo de Auditoría Interna



## 9.1 ESQUEMA DEL INFORME



Una Vez Realizada todas las actividades de la fase de ejecución, se debe Plasmar en un Informe escrito, el cual deberá contener la evaluación realizada, incluyendo las respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo al juicio profesional del auditor responsable o coordinador en su caso, dependiendo de la Estructura Administrativa de Auditoría Interna.

## 9.2 DOCUMENTOS DE COMUNICACIÓN DE RESULTADO EN LA FASE DE EJECUCIÓN DEL EXAMEN

Documento	Explicación	Comentario
<b>Carta a Gerencia</b>	Este documento, se hará en la fase de ejecución, al igual que un memorando, para hacer una comunicación previa de la condición encontrada, y su contenido, estará dado por las deficiencias específicas encontrada en el área examinada, y dirigida al responsable de la unidad administrativa, al cual se da por comunicado, como producto del examen de auditoría para obtener sus comentarios, esta parte comunica la deficiencia a nivel de título, condición y criterio sobre la eficiencia.	De acuerdo a los comentarios, versiones y opiniones, el auditor hará valoración de los mismos para dejarlos definitivos en el Informe final.
<b>Informe Ejecutivo</b>	En la Auditoría Operativa o de Gestión, el informe ejecutivo contendrá, el resumen de las deficiencias encontradas la cual se les envía a los responsables de cada unidad administrativa de la Municipalidad y/o al Concejo para que proporcionen las versiones, haciendo un análisis y conclusión general sobre las deficiencias que se están reportando, pero no constituye un Informe de Auditoría definitivo.	Al igual que carta a gerencia este informe ejecutivo, únicamente recopilará la opinión y comentarios de los auditados, que para efectos del informe definitivo se tomarán en cuenta, a fin de darle cumplimiento a la Norma Específica de la Auditoría Operativa o de Gestión en la Norma Relativa del Informe.

Es importante mencionar, cuando el auditor comunica a la administración Municipal (Concejo), hace Pública la información recabada, la cual es plasmada en los hallazgos de Auditoría determinados, asimismo con las conclusiones y recomendaciones sobre la Gestión.

En tal sentido el auditor al elaborar el Informe debe considerar las actividades siguientes:

- ✓ Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos determinados, en relación al criterio incumplido.

- ✓ Redacción de las recomendaciones sugeridas al funcionario correspondiente, y/o a Concejo Municipal para la toma de decisiones correspondientes.
- ✓ Elaboración de la estructura del Informe
- ✓ De acuerdo al nivel de la Estructura Organizativa de Auditoría Interna realizará sus conclusiones y recomendaciones del Informe.

### **9.3 COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Durante el proceso de la Auditoría, el auditor encargado debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas que son las encargadas o responsables del área examinada, asimismo fijándoles un plazo de tiempo para que el cuentadante observado, proporcione sus aclaraciones o comentarios sobre la deficiencia, de tal manera que sustente en documento probatorio según sea el caso de la explicación solicitada, a fin de hacer una evaluación y consideración de la respuesta, para ser retomado como asunto mayor o menor en el informe, según el impacto generado en la Gestión Administrativa y Operativa de la Municipalidad.

### **9.4 DATOS IMPORTANTES PARA ELABORAR EL INFORME, HALLAZGO, COMUNICACIÓN, RESPUESTA, PROPÓSITO, IMPORTANCIA Y PLAZO.**

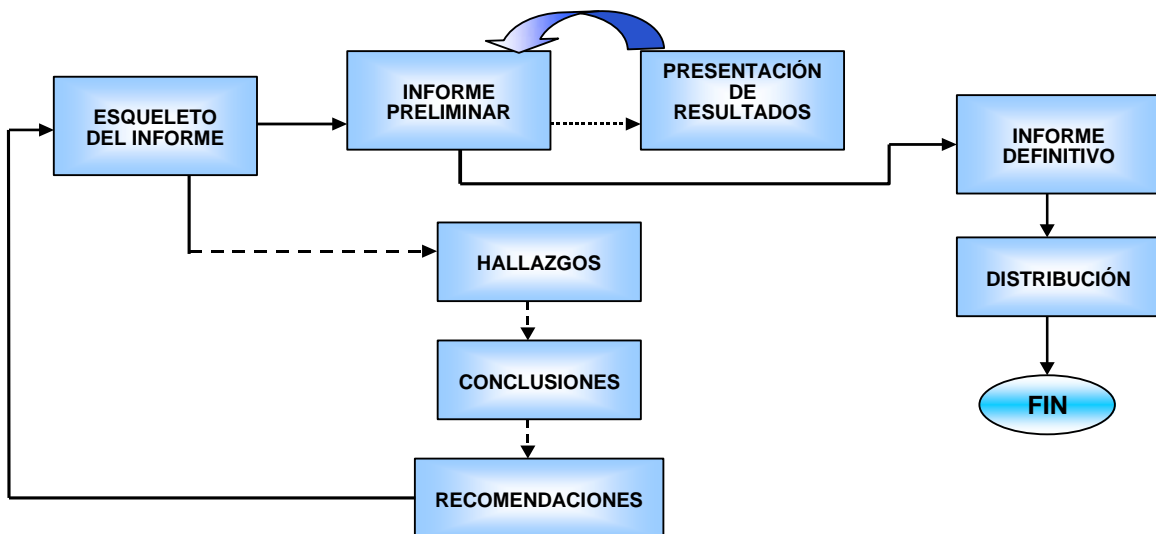
<b>INSUMOS</b>	<b>DETALLE</b>
<b>El hallazgo</b>	Es importante que en la comparación del criterio identificado, el hallazgo de Auditoría se refiera a presuntas deficiencia o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de Auditoría, conforme a un criterio y en razón del impacto se refleja en el Informe que se presenta al Concejo Municipal.
<b>La comunicación de hallazgos.</b>	En la Auditoría de Gestión, la comunicación de hallazgos es el proceso mediante el cual, el auditor encargado de desarrollar el programa de Auditoría, está dando a conocer a los funcionarios y servidores responsables de la entidad examinada, las condiciones o deficiencias encontradas a fin de que en un plazo previamente fijado, presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentados, para su evaluación oportuna y consideración en el Informe.
<b>Respuesta</b>	La respuesta proporcionada por el funcionario, será evaluada, a fin de valorar los elementos suficientes que evidencien las

	Presuntas deficiencias o irregularidades, para que el auditor encargado proceda a formular los hallazgos de Auditoría, si las respuestas vertidas no satisfacen el juicio del auditor, o está la desvanece y se supera la deficiencia.
<b>Su propósito</b>	El propósito es proporcionar información útil y oportuna, tanto oral, como escrita, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las actividades y operaciones del área que se está examinando, Tesorería y/o Contabilidad según sea el caso.
<b>Importancia</b>	Un hallazgo de Auditoría, tiene su importancia cuando el auditor encargado lo comunica a los funcionarios responsables, con el objeto de obtener sus comentarios respecto a los hallazgos presentados y, facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas para el logro de objetivos y metas Institucionales de la Municipalidad en función de la Gestión, siempre y cuando sea comunicado en el período de la ejecución de la Auditoría.
<b>Plazo</b>	De acuerdo al plazo optado para la recepción de las aclaraciones o comentarios de las deficiencias comunicadas, se requiere haber establecido, un período razonable en la que el funcionario pueda dar su o sus respuestas, y considerarlo en el plazo programado para la ejecución de la Auditoría, e informar como producto de la misma.

## 9.5 DOCUMENTOS ELABORADOS COMO PRODUCTO DE LA AUDITORÍA

- ✓ Elaboración del borrador de Informe o Informe Preliminar
- ✓ Presentación de resultados al ente auditado

Elaboración del Informe definitivo de Gestión



Al comunicar a la administración Municipal sobre los resultados encontrados, esto permite coadyuvar la formulación de medidas correctivas, a fin de mejorar en su eficiencia, eficacia y economía en relación a la Gestión Administrativa y Operativa de la Municipalidad, y principalmente en Tesorería y Contabilidad.

## **9.6 EL INFORME PRELIMINAR O BORRADOR**

- ✓ Susceptible de adiciones, supresiones o enmiendas.
- ✓ Redactado antes de la presentación de resultados a la administración.
- ✓ Se somete a conocimiento del nivel de la unidad de Auditoría Interna, con el propósito de conocer su opinión y observaciones y efectuar las mejoras pertinentes, tal situación se da únicamente cuando la estructura organizativa de Auditoría Interna cuenta con más de una persona en la unidad.

Las condiciones anteriores le permiten al auditor realizar un Informe definitivo debidamente condensado y depurado.

### **9.6.1 BORRADOR DE INFORME**

Se establece como borrador de Informe, por que este se orienta a la Administración Municipal hacer las correcciones de hechos deficientes, susceptibles de ser mejorados, a través de las recomendaciones del auditor y si estos son corregidos en un período inmediato, no serán llevado al informe final posterior de ser presentado y discutido con el Concejo, ahora bien si las correcciones o medidas correctivas son satisfactorias se dejaran como logros de la Auditoría dentro del Informe final.

Sin embargo es necesario hacer pruebas de Auditorías como seguimiento a la deficiencia corregida para comprobar la veracidad de la acción emitida.

Además el borrador del Informe permite dar oportunidad a los funcionarios a presentar sus comentarios u opiniones e información documental pertinente que satisfaga la corrección de la deficiencia determinada.

Asimismo pueden ser agrupadas por nivel administrativo funcional de la estructura Municipal, ya que ello facilita hacer una presentación no generalizada.

#### **9.6.2 OBJETIVO DEL BORRADOR**

- ✓ Verificar los hechos descritos como ciertos, válidos y completos.
- ✓ Tomar en cuenta las explicaciones de la Administración Municipal para llegar a las conclusiones definitivas.
- ✓ Procurar que los resultados de la Auditoría no sean una sorpresa a la Administración.
  - ✓ Brindar una oportunidad a la Administración para tomar medidas correctivas a tiempo, a veces antes que se concluya la Auditoría.

#### **9.7 EL INFORME**

Posterior a la presentación del borrador del informe al Concejo Municipal, el auditor responsable según la estructura administrativa de la unidad de Auditoría interna, procederá a elaborar el Informe final, tomando en cuenta el resultado de la discusión del borrador, estructura y los criterios básicos para la redacción del Informe final.

##### **9.7.1 CRITERIOS Y ASPECTOS BÁSICOS QUE SE ESTABLECEN EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

- ✓ informe de Auditoría es la expresión escrita donde el auditor expone sus conclusiones y recomendaciones
- ✓ Resultados derivados de la aplicación de los procedimientos
- ✓ Explica los hallazgos con todos sus atributos
- ✓ El Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el producto con el cual el desarrollo de la Auditoría es juzgada
  - ✓ Cualquier error material o sustancial, podría ser potencialmente perjudicial a la credibilidad del Informe y de los parámetros de Economía, Eficiencia y Eficacia.

## **9.8 EL INFORME FINAL**

Contendrá los siguientes aspectos, que se detallan a continuación:

- a) Título, destinatario y fecha del informe.
- b) Identificación del tema.
- c) Identificación de la base jurídica para la conducción de la Auditoría.
- d) Declaración que la Auditoría se ha realizado de acuerdo a Normas de Auditoría Gubernamental.
- e) Descripción de los objetivos y alcance de la Auditoría, incluyendo logros y cualquier limitación sobre el alcance de la Auditoría.
- f) El alcance de la Auditoría también incluye los aspectos evaluados como el período que cubre el examen.
- g) La identificación de los estándares o criterios, en relación con la opinión que ha formulado el auditor;
- h) La descripción de los hallazgos y de los resultados que forman la base de la opinión del auditor sobre las comparaciones con criterios convenientes y el análisis de diferencias entre lo que se observa y los estándares de la Auditoría relacionados a la Gestión Municipal.
- i) La expresión de la conclusión relacionada con los criterios sobre los cuales se basa el auditor.
- j) La descripción de las recomendaciones vertidas a la Administración Municipal.
- k) Firma y nombre de quien suscribe el Informe.

## 9.9 MODELO DE INFORME

### INTRODUCCION

En cumplimiento a las atribuciones a que se refiere el artículo 24, Numeral 3, de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, en la cual establece que para regular el funcionamiento del Sistema Nacional de Control y Auditoría de Gestión Pública, la Corte expedirá con carácter obligatorio las Normas de Auditoría Gubernamental específicamente a lo establecido en el artículo 3 de la Ley de la Corte de Cuentas, que establece la aplicación obligatoria de estas normas para los auditores internos, firmas privadas de auditoría o de la Corte de Cuentas. Estas normas especifican los requisitos generales y personales del auditor, así como las normas para la planificación, ejecución y la comunicación de resultados de Auditoría financiera operacional y de exámenes especiales.

El examen consistió en efectuar una evaluación de las labores que realizan todas las áreas de gestión del Municipio, derivándose de tal evaluación (Numero) Líneas de Examen Preliminar de Auditoría (LEPA's), habiéndose seleccionando las unidades administrativas vinculadas directamente con la captación y control de los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y talento humano, a través de los siguiente (s) proyectos de auditoría operativa o de gestión, que se denominan:

Detalle y nombre de los proyectos de auditoría

Sobre los cuales se aplicó la metodología de la auditoría de gestión, ello significa de que fueron revisados y evaluados los procedimientos y sistemas que en dichas áreas realizan.

El presente informe es el resultado de la auditoría de gestión, efectuada al Departamento de \_\_\_\_\_, conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), lo que propicia el fortalecimiento administrativo, generando una cultura de transparencia y contribuye a la modernización del Estado; contiene el objetivo, alcance del examen, así como las limitaciones



generales que incidieron en el desarrollo de la auditoría; incluye análisis general de la entidad, sus principales logros y resultados. De ello se deriva el planteamiento de observaciones y recomendaciones, consideradas pertinentes, con las cuales se pretende propiciar mecanismos que ayuden a una mejor gestión de las unidades administrativas involucradas, a la vez que se emite la conclusión general.

## **I. OBJETIVO Y ALCANCE**

### **I.1 OBJETIVO**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una evaluación constructiva y objetiva al proceso de gestión al Departamento de \_\_\_\_\_, con el fin de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se maneja el talento humano, recursos físicos, técnicos, financieros y los resultados obtenidos para la satisfacción de las necesidades de la población como de la gestión administrativa municipal, en el logro de objetivos y metas propuestas.

#### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Evaluar en términos de eficiencia, eficacia y economía los resultados en la elaboración y ejecución del presupuesto municipal; así como la gestión financiera para determinar los procedimientos utilizados en la aplicación de controles financieros, de tesorería y contabilidad, asimismo el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos aplicables a la gestión presupuestaria y financiera.
2. Constatar si las obras que se han desarrollado responden a las necesidades de mejoramiento y progreso de la comunidad y si éstas han sido construidas con eficiencia, eficacia y economía.
3. Evaluar la Gestión Administrativa Municipal, en el logro de objetivos y metas propuestas para el beneficio local.

Utilizando para lo anterior, parámetros de medición, tales como:

- a) Constatar la observancia del debido cuidado en la adquisición y administración de los recursos físicos, financieros y del talento humano; en comparación con las metas establecidas.
- b) Evaluar el grado de cumplimiento y confiabilidad del sistema de control interno existente y expresar una opinión sobre el mismo.
- c) Examinar la existencia de un sistema integrado de control de gestión y resultados que garantice un diagnóstico permanente sobre el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas acordados en su proceso de gestión.
- d) Verificar si la entidad ha involucrado dentro de su proceso de gestión los elementos que conforman la estructura organizacional y si se cumple de manera razonable la concepción filosófica de la misma.
- e) Determinar la existencia de un proceso de planeación estratégica coherente, que permita establecer un adecuado plan de trabajo, que incluya componentes tales como:
  - 1- Diagnóstico con relación a los indicadores de gestión
  - 2- Plan de acción operativa
  - 3- Metas de indicadores de gestión
  - 4- Presupuesto
- f) Evaluar si la gestión de los procesos, las áreas y sus usuarios, ejecutan, observan y cumplen las leyes, reglamentos, políticas, normas y demás disposiciones aplicables que permitan acompañar e impulsar el plan de trabajo, de manera eficiente.
- g) Verificar que durante el ejercicio de la administración institucional se garantizan los derechos de los contribuyentes
- h) Comprobar la razonabilidad de los registros financieros, como también los demás informes de carácter contable que se emiten en la municipalidad.

## **I.2 ALCANCE Y METODOLOGIA**

Evaluar la gestión administrativa del Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Secretaría Municipal, Departamento de Contabilidad y Departamento de Tesorería durante el período comprendido del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ al mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, para lo cual se aplicaron los procedimientos siguientes:

- a) Verificación de la gestión del Concejo Municipal, durante su periodo de función.
- b) Comprobar el cumplimiento de la legislación aplicable a este sector.
- c) Evaluar los procesos de aplicación del control interno en el área.
- d) Emitir un informe de auditoría operativa, sobre la administración y manejo de los recursos financieros propiedad del municipio y las técnicas utilizadas en el control de éstos, a través de diversos puntos como: Plan y Análisis General, Plan de Examen Preliminar e Informe sobre el mismo, los que en forma conjunta plantean la razonabilidad de la gestión ejercida.

## **II. LIMITACIONES PRINCIPALES**

Como elementos que incidieron en la agilización y evaluación cuantitativa y cualitativa de los procesos utilizados en la gestión financiera, están:

Se describe y detallan la limitante que obtuvieron en el desarrollo de la auditoría.

## **III. INFORMACION DE LA ENTIDAD**

En este apartado se tiene que hacer una breve descripción del municipio tales como;

El Municipio es un estado democrático, las ramas del poder público son: El Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El mismo gobierno municipal esta ejercido a nivel departamental por los Gobernadores, y a nivel local por un Concejo Municipal, representado por el Alcalde y un Concejo Pluralista.

El financiamiento es obtenido a través de la captación de recursos propios, derivados del cobro de tasas municipales, como también recibe subsidios del gobierno central; el presupuesto municipal para el ejercicio año\_\_\_\_\_ asciende al monto de \$\_\_\_\_\_

La organización funcional de la municipalidad es dada a través de siete unidades administrativas o centros de costos, según el respectivo organigrama. Los servicios que presta la municipalidad se encuentran contemplados en el Art. 4 del Código Municipal y son los siguientes: Ejecución y mantenimiento de obras de infraestructura física, servicios de cementerio y agua potable y registro del estado familiar.

#### **IV. PRINCIPALES LOGROS O REALIZACIONES**

Como producto de la gestión Municipal se destallan las siguientes realizaciones y logros:

- ☺ Elaboración de Documentos,
- ☺ Donaciones,
- ☺ Ampliación de servicios,
- ☺ Sistemas adoptados y aplicados.

#### **V. RESULTADOS DE LA AUDITORIA**

Como producto de la ejecución de la auditoría operativa o de gestión, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### **V.1 PROYECTO No. 1**

##### **V.1.1 CONCLUSION DEL PROYECTO No. 1**

Como resultado de la ejecución de la auditoría operativa o de gestión, practicada a la Municipalidad, de conformidad con las Normas de Auditoría Gubernamental adoptadas por la Corte de Cuentas de la República y Normas Técnicas de Control Interno Especificas, se concluye que el control interno en estas áreas es aceptable, a excepción de las observaciones enunciadas; asimismo debe ponerse énfasis en los criterios de economía, eficiencia y eficacia, para obtener un mejor aprovechamiento de los diferentes recursos que maneja esta Municipalidad.

## V.2 PROYECTO No. 2

### V.2.1 CONCLUSION DEL PROYECTO No.2

#### VI. CONCLUSION GENERAL

Como resultado de la ejecución de la auditoría operativa o de gestión, practicada al Departamento de \_\_\_\_\_, de conformidad con las Normas de Auditoría Gubernamental adoptadas por la Corte de Cuentas de la República y Normas Técnicas de Control Interno Específicas, se concluye que la Gestión Financiera, es aceptable, a excepción de las observaciones enunciadas; asimismo debe ponerse énfasis en los criterios de economía, eficiencia y eficacia, para obtener un mejor aprovechamiento de los diferentes recursos que maneja esta Municipalidad.

#### 11.10 COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El auditor, posterior a la discusión del borrador e incorporado lo obtenido en la lectura, con las correcciones que surgieron en función de la lectura, elabora el informe final, el cual será distribuido de la siguiente manera:

Un ejemplar que será enviado a la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a lo que establece la Ley de dicha institución, asimismo un ejemplar al Concejo Municipal, y otro al archivo de Auditoría Interna.

Es importante que tales ejemplares deben estar debidamente suscrito por el responsable de la unidad o departamento según la Estructura Organizativa de Auditoría Interna en la Municipalidad correspondiente.

## FASE VI

### 10. INDICADORES DE GESTIÓN Y FORTALECIMIENTO EN LA EVALUACIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS.

#### 10.1 SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE INFORMES ANTERIORES

El Auditor Gubernamental debe dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones emitidas en Informes de Auditoría anterior. En este caso, el auditor deberá analizar los comentarios y la evidencia presentada por los titulares y demás servidores actuantes de la entidad, y establecer sobre la base de éstos el grado de cumplimiento de las referidas recomendaciones.

#### 10.2 SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en realizar un análisis sobre situaciones determinadas en la fase de examen, las cuales no fueron superadas en dicha fase, por lo que “ex-pos” se efectuarán pruebas del cumplimiento o no de las observaciones, es decir con posterioridad a la presentación de Informes y vertido como final, se realizará la evaluación tendiente a verificar si las recomendaciones han sido puestas en práctica, para ello el auditor en esta fase realizará lo siguiente:

ACTIVIDADES	PRODUCTOS
① Proyecto de plan de seguimiento	Plan estructurado
① Acción de seguimiento, según plan	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Nuevos hallazgos de Auditoría</li><li>❖ Verificación del cumplimiento</li><li>❖ Análisis, evaluación y obtención de evidencia</li></ul>
① Resultados del seguimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Informes parciales y definitivos</li><li>❖ Nuevas recomendaciones</li></ul>

Por ende se debe efectuar un apropiado análisis y evaluación del control interno para identificar los riesgos y factores que inciden en la consecución de los objetivos y metas, y con ello determinar el grado de confiabilidad a fin de establecer la naturaleza, alcance, oportunidad y

selectividad de la aplicación de procedimientos de auditoría en la fase de seguimiento.

Por tanto en el seguimiento, es importante la prueba selectiva de condiciones reportadas, en el cual se verificará el nivel de avance de cumplimiento o incumplimiento, esto permitirá diseñar un Programa Específico para tal fin.

### 10.3 EJEMPLO DE PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DE: \_\_\_\_\_

EJECUTÓ		
REVISÓ		

AUDITORÍA DE: \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE: \_\_\_\_\_

PERÍODO: \_\_\_\_\_

1	<p>Elabore Cédula matriz en la cual detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Condición</li> <li>b) Criterio</li> <li>c) Recomendación</li> <li>d) Avance de la Recomendación</li> <li>e) Área relacionada</li> </ul>				
2	<p>Efectúe prueba de cumplimiento mediante técnicas de Auditoría: a) Inspección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Verificación</li> <li>c) Comprobación</li> <li>d) Constatación</li> <li>e) Confirmación</li> </ul> <p>Que le permita comprobar el grado de cumplimiento de la recomendación.</p>				

3	Mediante la aplicación de Técnicas de Auditoría, obtenga evidencia competente y suficiente.				
4	Analice la información obtenida sobre el cumplimiento de las recomendaciones, y evalúe el cumplimiento del criterio observado, si las recomendaciones han sido superadas o no.				
5	En caso de existir recomendaciones no cumplidas efectúe indagación sobre las causas al incumplimiento, e Informe al respecto.				
6	Elabore el Informe de seguimiento haciendo las comunicaciones correspondientes.				

Es importante que en el Proyecto de seguimiento o Plan de Auditoría Interna, el Programa deba estar en función del alcance de las observaciones y el período de cumplimiento.

En tal sentido los procedimientos establecidos son orientados a la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, que promueva la eficiencia en las operaciones y, comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como de la normativa aplicable, para el área de Tesorería y Contabilidad.



## 10.4 INDICADORES

### 10.4.1 INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Explota la información cuantitativa y cualitativa, derivada de la operación Financiera y Administrativa de la Municipalidad.

Los documentos e información que forman parte de Indicadores de Gestión.

Egresos	Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cheques</li> <li>❖ Documentos probatorios</li> <li>❖ Órdenes de Compra</li> <li>❖ Procesos LACAP</li> <li>❖ Registros Financieros</li> <li>❖ Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recibos oficiales de ingresos</li> <li>❖ Registros de ingresos</li> <li>❖ Disposiciones aplicables</li> <li>❖ Usuario/ contribuyente</li> <li>❖ Presupuesto</li> </ul>

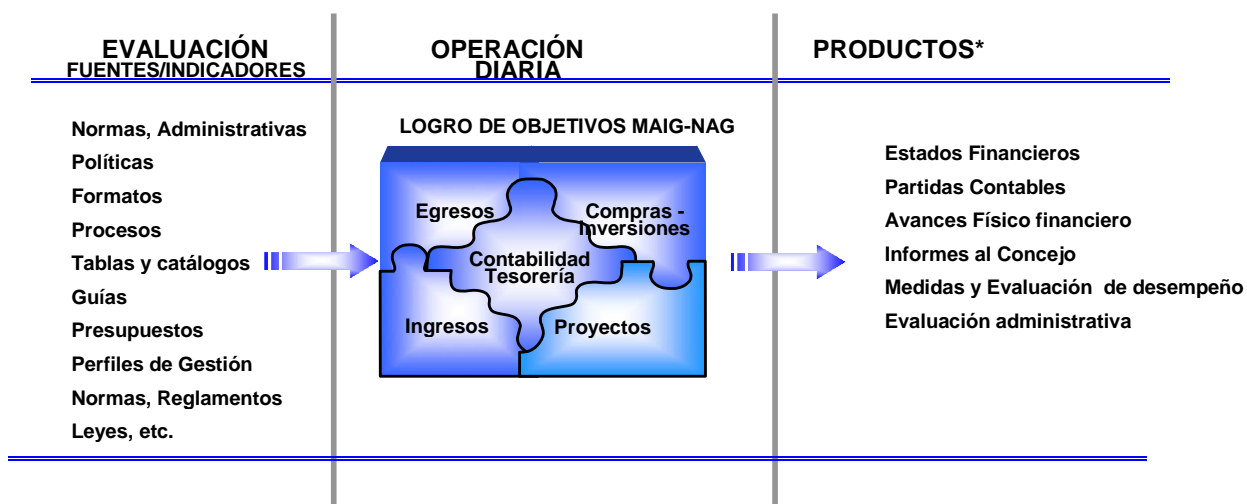
Parámetros para identificar indicadores (Tesorería – Contabilidad)		
Indicadores en la Evaluación:	Indicadores en la Eficiencia del gasto:	Indicadores en la Nómina:
<ul style="list-style-type: none"> <li>① Eficiencia Administrativa</li> <li>① Días promedio en atender una requisición;</li> <li>① Días promedio en procesar una orden de compra;</li> <li>① Número de transacciones de pago que no pasaron por el proceso de compra, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Antigüedad de las cuentas por pagar a proveedores,</li> <li>① Préstamos,</li> <li>① Preinversiones e inversiones,</li> <li>① Días promedio en el pago,</li> <li>① Días promedio en generar cheques, etc.</li> <li>① Operación de la Caja- Colector-Tesorería:</li> <li>① Antigüedad de los cheques sin entregar,</li> <li>① Días promedio en entregar los cheques una vez elaborados, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Porcentaje de personal dedicado a labores administrativas,</li> <li>① Servicios Públicos que presta la municipalidad;</li> <li>① Sueldo promedio del personal de la Municipalidad</li> <li>① Prestaciones adicionales</li> <li>① Descuentos de Ley aplicables, etc.</li> </ul>

La administración Municipal, a través de encargados, jefes, gerencias o personal responsable de Departamentos Tesorería y Contabilidad son los responsables de implantar y mantener un sistema eficaz de control interno, para responder a la operatividad y Gestión Municipal, tomando en cuenta la siguiente estructura:

Indicadores Operativos	Contenido
Ambiente de control	Se refiere a la disposición general, actitud vigilante y acciones adoptadas por parte de la Administración Municipal, con respecto al control e importancia en la Gestión Administrativa Operativa y Financiera de la Municipalidad, en Tesorería y Contabilidad.
Sistemas de información y registro	Los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones que la Municipalidad realiza, son paralelos de la operatividad de Tesorería y Contabilidad.
Procedimientos de control	Las políticas y procedimientos adicionales establecidos en Tesorería y Contabilidad, la administración Municipal logra una razonable seguridad de que los objetivos específicos serán alcanzados.

Con los anteriores indicadores, los auditores podrán evaluar en relación de las tres “E”, y de esa manera medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la Administración Municipal, en relación a Tesorería y Contabilidad.

### 10.5 ELEMENTOS E INDICADORES

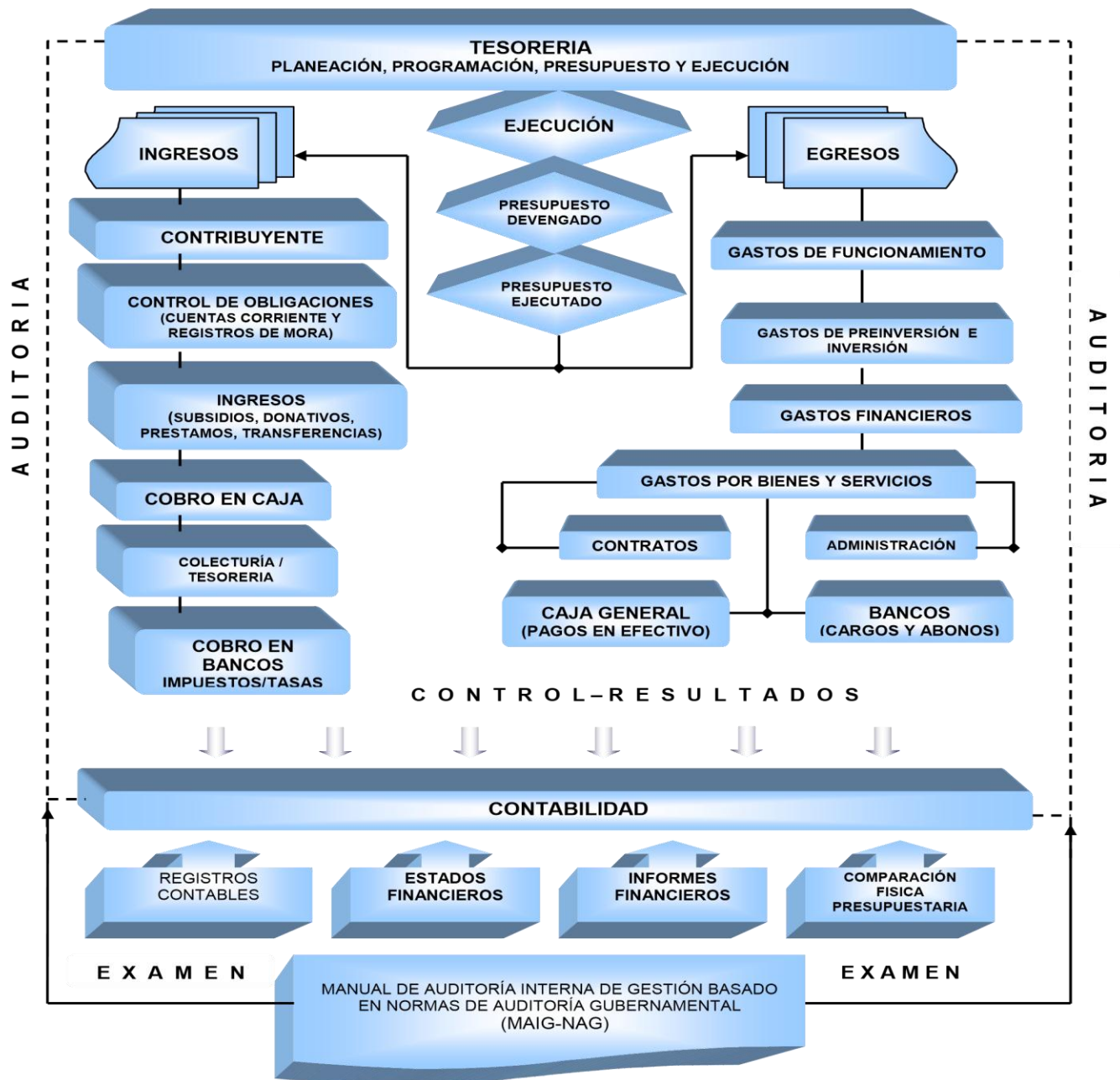


\* Los resultados financieros, presupuestal es, administrativos y de gestión, se

Pueden analizar a fin de comparar los efectos positivos y negativos que dan como resultados en la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia, impacto, regularidad, calidad, equidad, oportunidad, efectividad de la Gestión Municipal, coadyuvado a fuentes e indicadores de cumplimiento en normativa interna y externa, aplicada a Operaciones Financieras de Tesorería y Contabilidad, independientemente del período de Gestión Municipal.

#### **10.6 ESQUEMA DEL FORTALECIMIENTO OPERATIVO**

El fortalecimiento está dado por el control de Operaciones de Tesorería y Contabilidad, aplicando los lineamientos del MAIG-NAG en el cual el auditor puede focalizar como prioridades y ejercer una mayor vigilancia principalmente por lo siguiente:



Tomando en cuenta que las principales actividades desarrolladas por el departamento Tesorería y Contabilidad.

- ✓ Velar por el buen uso de los fondos,
- ✓ Custodia de fondos,
- ✓ Garantizar la transparencia en el manejo de los fondos y el control de las cuentas bancarias y documentos probatorios,
- ✓ Registros oportunos y confiables.

## 10.7 FORTALECIMIENTO DEL CONTROL EN LAS ACTIVIDADES

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES EN TESORERÍA			
TESORERO MUNICIPAL	COLABORADOR (ES)	CAJEROS	COLECTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rinden fianza por letras de cambio a satisfacción de Concejo Municipal</li> <li>✓ Revisión y firma de cheques,</li> <li>✓ Control Disponibilidad en cuentas de ahorros y corrientes a través de libro de Bancos.</li> <li>✓ Emisión de Informes al Concejo.</li> <li>✓ Emisión de Informes a otros departamentos.</li> <li>✓ Coordinación del Departamento.</li> <li>✓ Efectuar las remesas de mayor cuantía a los Bancos (las de menor cuantía las efectúan alguna de las secretarías del Departamento o el ordenanza de la Gerencia General, por ser personas de confianza).</li> <li>✓ Custodia de especies Municipales, chequeras, efectivo y documentos de gastos en proceso de pago.</li> <li>✓ Custodia fianzas por la ejecución de proyectos.</li> <li>✓ Recepción y despacho de correspondencia.</li> <li>✓ Control de permisos de personal del departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de cheques,</li> <li>✓ Control de Especies Municipales a Colectores.</li> <li>✓ Elaboración de cuadro auxiliar de Ingresos recibidos por colectores.</li> <li>✓ Emisión de quedan por compras al crédito.</li> <li>✓ Recolección firmas en planilla de pagos al personal.</li> <li>✓ Codificación contable en Boucher de pagos efectuados.</li> <li>✓ Elaboración constancias de sueldos.</li> <li>✓ Elaboración constancias por tiempo de servicios.</li> <li>✓ Elaboración constancias por pagos efectuados.</li> <li>✓ Control de remesas efectuadas y trasladadas a Contabilidad.</li> <li>✓ Elaboración solicitud de compras de especies Municipales.</li> <li>✓ Recepción y despacho de correspondencia.</li> <li>✓ Recolección firmas de refrendarios de cheques y DESE del Boucher. (Tesorero manifiesta que el VISTO BUENO lo lleva el comprobante de gasto y el Boucher).</li> <li>✓ Atención a empleados y proveedores.</li> <li>✓ Recepción y custodia de cartas de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rinden fianza por letras de cambio a satisfacción de Concejo Municipal</li> <li>✓ Percepción de fondos propios y donaciones.</li> <li>✓ Custodia de fondos en caja.</li> <li>✓ Elaboración y codificación de recibos de Ingresos.</li> <li>✓ Preparación de remesas a Bancos.</li> <li>✓ Venta de boletas de vialidad.</li> <li>✓ Cobro a través de tiquetes, por servicios de fotocopias.</li> <li>✓ Venta de tiquetes de mercado.</li> <li>✓ Elaboración de informe por realización de actividades.</li> <li>✓ Emisión de solvencias a contribuyentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rinden fianza por letras de cambio a satisfacción de Concejo Municipal</li> <li>✓ Colectan impuestos por ventas del mercado fijas y transitorias y por Servicios Sanitarios Públicos del Mercado.</li> <li>✓ Elaboración Informe diario venta de tiquetes.</li> <li>✓ Custodia tiquetes de Mercado.</li> <li>✓ Entrega diaria de fondos a cajeros.</li> </ul>

<b>RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES EN CONTABILIDAD</b>	
<b>CONTADOR</b>	<b>COLABORADOR (ES)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar, registrar, suministrar, y tener a disposición de partes interesadas, la Información Financiera y Contable de las Finanzas de la Municipalidad.</li> <li>✓ Validar los registros Contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros Contables directos que se produzcan en el proceso Administrativo – Financiero.</li> <li>✓ Realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los Estados Financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones del Programa.</li> <li>✓ Controlar y salvaguardar los activos propiedad del Municipio.</li> <li>✓ Emitir Informes Mensuales, Trimestrales, Semestrales y Anuales, según necesidad.</li> <li>✓ Verifica cifrado Presupuestales y los créditos otorgados a las partidas correspondientes.</li> <li>✓ Efectúa conciliaciones.</li> <li>✓ Desarrollar el ciclo completo de la Contabilidad Financiera, de acuerdo a Procedimientos profesionales y normas oficiales.</li> <li>✓ Validar las obligaciones de pago de la Administración Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar en el Sistema de Administración Física y Financiera las Operaciones Contables.</li> <li>✓ Recopilar la Información para su verificación, análisis, registro y custodia de la documentación que sirve de fuente para los registros Contables.</li> <li>✓ Llevar el registro Contable de las Operaciones de la Municipalidad.</li> <li>✓ Elabora y emite los Estados Financieros oficiales mensuales y anuales.</li> <li>✓ Implementar las medidas de control que aseguren la integridad y salvaguarda de los activos.</li> <li>✓ Conciliar los registros contables del Sistema de Administración Física y Financiera.</li> <li>✓ Verificar y corroborar la documentación archivada que sirve de justificante para las transacciones.</li> <li>✓ Preparar informes periódicos y especiales sobre la ejecución financiera.</li> <li>✓ Apoyar en la verificación del cumplimiento de los procedimientos Técnicos y legales aplicables.</li> <li>✓ Suministrar la información necesaria para el seguimiento y evaluación de la ejecución Financiero y Presupuestal.</li> </ul> <p>Preparar Informes periódicos y especiales sobre la Gestión Financiera de la Administración Municipal.</p>

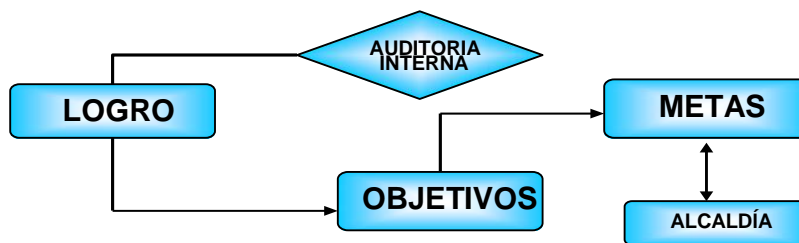
**FORTALECIMIENTO EN EL DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO Y  
ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERAL**

<b>INFORMACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>No.</b>	<b>OBSERVACION</b>
CROQUIS ACTUALIZADO DEL MUNICIPIO Y SUS CANTONES.				
NUMERO DE CENTROS EDUCATIVOS				
PRIVADOS				
PÚBLICOS				
INSTITUCIONES QUE PRESTAN SERVICIOS				
INSTITUCIONES PRIVADAS				
INSTITUCIONES AUTONOMAS				
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES				
INSTITUCIONES NO GUBERNAMENTALES				
CENTROS DE SALUD				
HOSPITALES				
NUMERO DE IGLESIAS				
<b>SERVICIOS QUE PRESTA EL MUNICIPIO.</b>				
CEMENTERIOS				
MERCADOS				
TIANGUES				
SERVICIO DE AGUA				

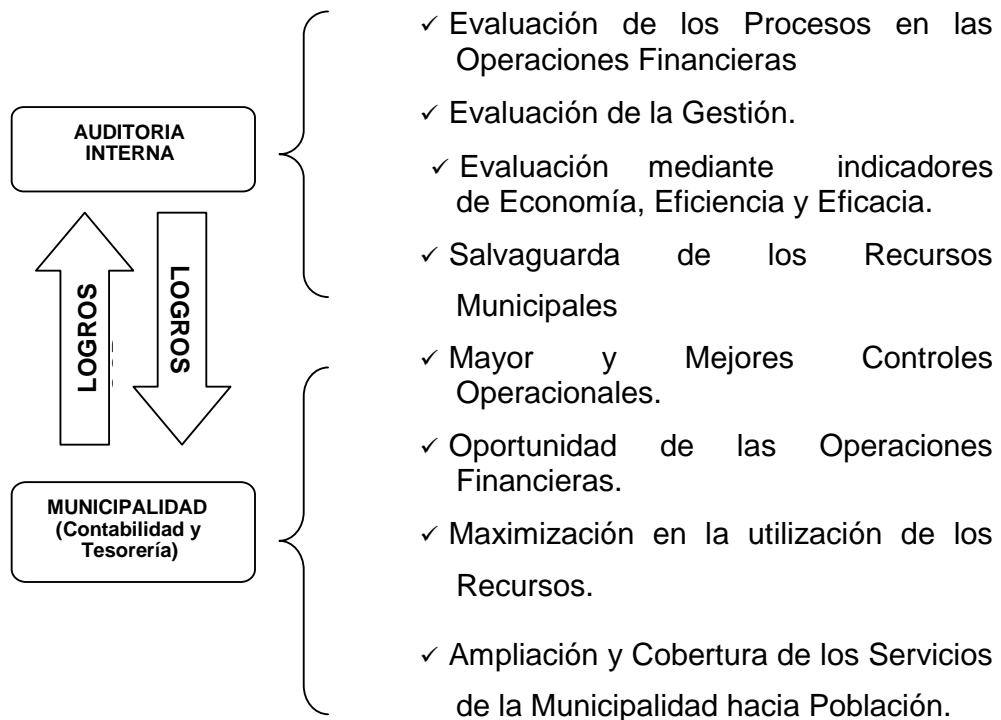
BARRIDO DE CALLES				
RECOLECCION DE BASURA				
CENTROS RECREATIVOS				
INSTITUCIONES DE TURISMO				
PRINCIPALES PROYECTOS DE MEDIO AMBIENTE				
TIPOS DE CALLE				
DISTANCIA A SAN SALVADOR				
AREA CUADRADA DEL MUNICIPIO EN KM2				
NUMERO DE VIVIENDA				
CANTONES				
CASERIOS				
BARRIOS				
COLONIAS				
RESIDENCIALES				
LOTIFICACIONES				
PARCELACIONES				
COMUNIDADES				
NUMERO DE POBLACION				
URBANA				
RURAL				
PERSONAL ADMINSTRATIVO				
PERSONAL OPERATIVO				
PERSONAL DE MATENIMIENTO				

De esta manera, el auditor al planificar la Auditoría tomará en cuenta la información relacionada al entorno a fin de actualizar datos y tomarlos cuando éste lo amerite.

## 11. LOGROS, OBJETIVOS Y METAS



El fortalecimiento de logro de objetivos y metas, está dado por el desarrollo de la auditoría operativa, en función de la aplicación de indicadores de gestión, evaluados en la administración Municipal, centralizado para los efectos de este manual en las actividades de operaciones de Tesorería y Contabilidad.



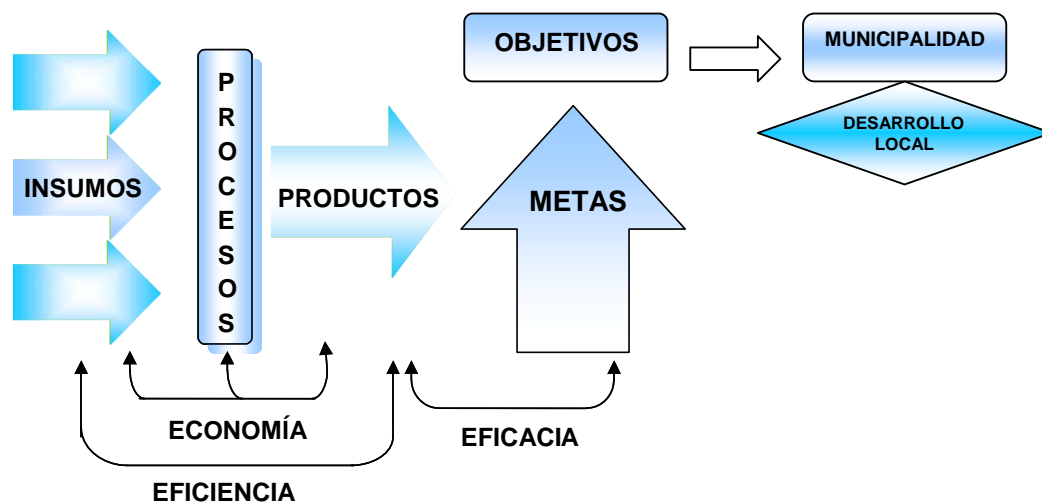
El hecho de que la auditoria operacional se aplique a sólo una parte de las operaciones o áreas de una entidad no reduce su utilidad y beneficio. Además tratándose del sector público, una adecuada planificación del control, permite que una municipalidad pueda ser evaluada operacionalmente en sus áreas más importantes.

Ya que los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas más significativas o importantes para dirigir hacia ellas la auditoría operacional, y que de la cual influya en el logro de objetivos y metas municipales.

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>LA MUNICIPALIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultados o beneficios provistos por la normativa legal Interna. (Presupuestos) <sup>u</sup></li> <li>✓ Proteger la utilización de los Recursos.</li> <li>✓ Medición de los Indicadores de Gestión (Eficiencia, Efectividad, Economía).</li> <li>✓ Controles Gerenciales Implementados.</li> <li>✓ Aseguramiento del Desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.</li> <li>✓ Comparación del rendimiento actual o real con los Objetivos y metas propuestas por la Municipalidad.</li> <li>✓ Salvaguardar de efectivo y bienes, contra el desperdicio, pérdida y fraude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de la Planificación. (Planes Operativos o Financieros)</li> <li>✓ Cumplimiento de Normas y Políticas Internas</li> <li>✓ Percepción de los Recursos Programados.</li> <li>✓ Transacciones según objetivos, políticas y normas.</li> <li>✓ Toma de acciones correctiva.</li> <li>✓ Transparencia en la utilización de recursos.</li> <li>✓ Administración eficiente del Recurso Humano, Tecnológico y Financiero.</li> <li>✓ Eficiencia y Economía en la prestación de los servicios públicos</li> </ul>



De tal manera que los objetivos son insumos en la auditoría operacional, ya permite evaluar los resultados de la gestión de las entidades, programas, proyectos y operaciones, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia, entre otros relacionados a los objetivos para la consecución de las metas fijadas por la administración municipal en un período determinado, con los cual va permitiendo controlar la calidad de la gestión y el impacto que esta genera en la población, promoviendo mejoras en el ejercicio de la función pública en relación a los procesos diseñados en la obtención de los productos para el logro de objetivos y metas.



No obstante es de es de mencionar que los objetivos y metas no son más que los fines hacia los cuales se dirige una actividad operativa que realiza la administración. Consistiendo en todos aquellos bienes y servicios que la municipalidad proporciona a la población, usuarios, en forma directa o indirecta.

## 12. PLAN DE IMPLEMENTACION

### 12.1 GENERALIDADES

Una vez que la municipalidad tome a bien la decisión de adoptar el manual de Auditoria Interna de Gestión basado en las Normas de Auditoria Gubernamental "NAG" para un examen especial a las operaciones financieras en Tesorería y Contabilidad, que permita el fortalecimiento y logro de objetivos y metas.

Para que sea aplicado por auditoría interna y así poder tomar las decisiones de manera oportuna en la municipalidad para la mejora continua de los resultados; se procederá con el desarrollo de la implementación del manual, donde daremos a conocer más en detalle los objetivos, el alcance, el cronograma y los recursos a utilizar.

## 12.2 OBJETIVO GENERAL

Presentar al Concejo Municipal, los lineamientos básicos en relación a los beneficios y ventajas derivados con la aplicación del Manual.

## 12.3 CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES	SEMANAS								Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Presentación de la Propuesta, del Manual de Auditoría Interna de Gestión basado en Normas de Auditoría Gubernamental (NAG)									Concejo Municipal
2	Análisis del contenido de la Propuesta									Concejo Municipal
3	Adopción y aplicación del Manual de Auditoría Interna de Gestión									Concejo Municipal
4	Distribución de Ejemplares del Manual									Concejo Municipal
5	Selección del Personal de Auditoría Interna									Concejo Municipal
6	Capacitación al personal de la unidad de auditoría interna.									Concejo Municipal
7	Aplicación del manual									Auditor Interno

## 12.4 PRESUPUESTO

<b>No.</b>	<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Valores Supuestos</b>
1	Precio de venta del Manual	\$ 5,000.00
2	Impresión original del Manual ® por Ejemplar	\$ 250.00
3	Papelería y material para la presentación del manual ante el Concejo Municipal.	\$ 350.00
4	Capacitación al personal de Auditoría Interna, incluyendo papelería y Refrigerio.	\$ 3,500.00
5	Asesoría	\$ 1,800.00
6	Imprevistos	\$ 2,725.00
	Total	\$13.625.00