

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



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA, DEL DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR”**

**PRESENTADO POR**

**BARRERA SERRANO, ZAHIDA ABIGAIL**  
**MARTÍNEZ GUZMÁN, JOSELYN ZULEYMA**  
**VENTURA REQUENO, YESENIA ELIZABETH**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**FEBRERO 2019**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador General de Seminario de Graduación	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Licenciada Berta Alicia Munguía Valencia
Jurado Evaluador	:	Licenciada Berta Alicia Munguía Valencia MAF. Wilson Alexander Pérez Clemente Licenciado Daniel Nehemías Reyes López

Febrero 2019

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

“La fe no hace que las cosas sean fáciles, hace que sean posibles”. Dios, no cesará nunca mis agradecimientos hacia ti por culminar con éxito esta meta, me permites sonreír ante mis logros y fortalecerme en las pruebas. Este triunfo va especialmente para ti mamá Julissa Serrano, no hay manera de devolverte todo lo que has hecho por mí. A mi familia Ingrid Barrera, Xavier Morales, Óscar Mazariego, y a todos mis amigo/as, gracias por todo el apoyo brindado durante este tiempo.

### **Zahida Abigail Barrera Serrano**

Mis agradecimientos primeramente es a Dios Todopoderoso que me ha permitido llegar a esta meta, su palabra dice “Esforzaos y cobrad ánimos; no temáis, ni tengas miedo de ellos, porque Jehová tu Dios es el que va contigo; no te dejará, ni te desampará”. A mis padres Arsenio Martínez y Marina de Martínez y hermanos que han sido el motor para seguir adelante. A Gustavo Miranda y Licda. Yanira de Rodas por apoyarme durante mi carrera.

### **Joselyn Zuleyma Martínez Guzmán**

A Dios doy gracias por ser fiel y por darme la fortaleza, sabiduría y la perseverancia para poder concluir mis estudios universitarios, a mis padres Mauricio Ventura y Cristabel Requeno por todo el apoyo, esfuerzo, amor, valores, consejos y por el ejemplo de perseverancia y constancia que me han regalado, a mis hermanos Henry Ventura y Cecilia Ventura por su apoyo, a mi abuela que con amor estuvo siempre pendiente de mí, a Marvin Castillo por animarme a alcanzar mis sueños, a mis demás familiares y amigos que han sido parte de este logro en mi vida y por último a mis compañeras de tesis por compartir sus conocimientos y pasar esta experiencia única juntas.

### **Yesenia Elizabeth Ventura Requeno**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>N° PÁG.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
<b>CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Novedoso.	5
1.3.2. Importancia.	5
1.3.3. Utilidad social.	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. General.	6
1.4.2. Específicos.	7
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Formulación de hipótesis.	7
<b>CAPÍTULO II -MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. ESTADO ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE APOPA CON RELACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA	8
2.2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA	9
2.2.1. Generalidades.	9
2.2.2. Servicios.	10
2.2.3. Proyectos.	12
2.3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL	14
2.3.1. Antecedentes.	14

2.3.2. Objetivo.	15
2.3.3. Clases.	16
2.3.4. Proceso de auditoría interna gubernamental.	17
2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	21
2.5. PRINCIPALES DEFINICIONES	30
2.6. MARCO LEGAL	32
2.6.1. Ley de la Corte de Cuentas de la República.	32
2.6.2. Código Municipal.	34
2.6.3. Ley de Ética Gubernamental.	34
2.7. BASE TÉCNICA APLICABLE	34
2.7.1. Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.	34
2.7.2. Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.	34
2.7.3. Normas Técnicas de Control Interno.	37
2.7.4. COSO III – Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno.	38
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
3.1. TIPO DE ESTUDIO	40
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS	40
3.3. UNIVERSO Y MUESTRA	40
3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN	41
3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS	42
3.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.8. DETERMINACIÓN DE VARIABLES	42
3.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	43
3.9.1. Variable independiente.	43
3.9.2. Variable dependiente.	43
3.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	44
3.11. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
3.11.1. Procesamiento de resultados.	45

3.11.2. Análisis y diagnóstico.	51
---------------------------------	----

<b>CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE SOLUCIÓN: PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>53</b>
4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO	53
4.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	54
4.2.1. Proceso metodológico.	54
4.3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO	59
4.3.1. Beneficios.	59
4.3.2. Limitaciones.	60
4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	61
CONCLUSIONES	V
RECOMENDACIONES	VII
BIBLIOGRAFÍA	VIII
ANEXOS	X

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Funciones de la unidad de auditoría interna	18
<b>FIGURA 2:</b> Pasos para realizar el plan estratégico	25
<b>FIGURA 3:</b> Fase filosófica	56
<b>FIGURA 4:</b> Análisis FODA	56
<b>FIGURA 5:</b> Pasos del planeamiento estratégico de la unidad de auditoría interna	58

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> Fase de planificación de auditoría interna	19
<b>TABLA 2:</b> Fase de ejecución de auditoría interna	20
<b>TABLA 3:</b> Fase del informe de auditoría interna	21

<b>TABLA 4:</b> Ley de la Corte de Cuentas de la República	33
<b>TABLA 5:</b> Código Municipal	35
<b>TABLA 6:</b> Ley de Ética Gubernamental	35
<b>TABLA 7:</b> Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental	36
<b>TABLA 8:</b> Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental	37
<b>TABLA 9:</b> Normas Técnicas de Control Interno	37
<b>TABLA 10:</b> COSO III – Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno	38
<b>TABLA 11:</b> Cronograma	44

## RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta del plan estratégico de la actividad de auditoría interna permitirá a la Alcaldía Municipal de Apopa enfocar de manera adecuada los recursos financieros y humanos para realizar las actividades programadas en la unidad de auditoría interna que permitirá implementar y ejecutar estrategia para un trabajo más eficiente y eficaz.

Actualmente la Corte de Cuentas de la República ha emitido reformas de normativas y leyes, con el objetivo que las alcaldías posean un control de las actividades que se llevan a cabo y que estas se realicen de manera transparente.

La falta de información sobre técnicas que permitan guiar al auditor a orientar los recursos con los que cuenta para planear las actividades estratégicas que conlleven al cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión de la auditoría interna como de la institución, así como también la falta de supervisores y controles hace que el trabajo de la unidad se complique al momento de evaluar las áreas más críticas, lo que permitirá elaborar un plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

De acuerdo a lo anterior el objetivo es proponer dicho plan, que ayude a identificar con mayor exactitud los riesgos y así contribuir al logro de los objetivos y estrategias de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método hipotético-deductivo, ya que describe y analiza los factores que generan el problema de la unidad de auditoría interna. El instrumento utilizado es una entrevista la cual fue dirigida al auditor interno de la municipalidad. Posteriormente se procedió a los análisis efectuados a cada una de las respuestas obtenidas, y se procedió al diagnóstico general que establece la necesidad de una planeación estratégica.

Con el fin de lograr una mejor comprensión del tema , se desarrolló un caso práctico que involucra a la unidad de auditoría interna de la institución en la que se comprendió el conocimiento general de la municipalidad, así como también de la unidad, posteriormente se evaluaron factores internos y externos que pudiesen afectar la realización de las actividades, y por último se establecen los objetivos estratégicos que permite plantearse los planes de acción, las metas, indicadores y el tiempo en que se realizarán.

Para finalizar se incluyen las conclusiones del trabajo y sus respectivas recomendaciones dirigida a la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, para el logro eficaz de un plan estratégico de dicha unidad.

## INTRODUCCIÓN

Las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), establece en el artículo 2 que el objetivo de la auditoría es definir principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de la profesión que promueva actividades con valor agregado, así mismo fomente las bases para evaluar el desempeño de la unidad y la mejora de los procesos de la entidad.

Con el propósito de cumplir con lo establecido en la normativa y con el fin de orientar el trabajo de los auditores, se realiza la investigación sobre un plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, el cual está formado por cuatro capítulos.

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, abordando la situación de no poseer un plan estratégico para la actividad de auditoría interna, la justificación de la investigación, los objetivos planteados y la formulación de la hipótesis.

Continuando con el capítulo II se desarrolla el marco teórico formado por las generalidades de la auditoría y de la municipalidad, las principales definiciones, el marco legal y la base técnica aplicable a la investigación.

En el capítulo III se aborda la metodología de la investigación aplicada, en el cual se especifica el tipo de estudio, la unidad de análisis, el universo, los instrumentos y técnicas a utilizar para recopilar, procesar y analizar la información que permitan llevar a cabo el diagnóstico. Además de la determinación y operacionalización de variables independiente y dependiente, resultantes de la hipótesis planteada en el capítulo I.

Finalmente en el capítulo IV se desarrolla la propuesta del caso práctico que ayuda a la unidad de auditoría a identificar con mayor exactitud los riesgos y brindar asesoría técnica-administrativa en materia de control interno para mejorar constructivamente la gestión de la municipalidad y así mismo contribuir al logro de los objetivos y estrategias de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

## **CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

La ley de la Corte de Cuentas de la Republica establece en su artículo 24 numeral 3 que para regular el funcionamiento del sistema nacional la corte expedirá con carácter obligatorio las Normas de Auditoría Gubernamental, las cuales fueron emitidas mediante decreto numero 5 publicadas en el Diario Oficial el 29 de septiembre del 2004, las cuales en su capítulo preliminar en el ámbito de aplicación establece que son de uso obligatorio para los auditores internos, firmas privadas de auditoría o de la Corte de Cuentas, que realicen auditorías en las entidades gubernamentales a que se refiere el artículo 3 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República. Las NAG especifican los requisitos generales y personales del auditor, así como los procedimientos para la planificación, ejecución y la comunicación de resultados de auditoría financiera, operacional y de exámenes especiales.

El plan estratégico comienza a tener vida desde dicha normativa, en la sección 1.1 Capacidad Profesional, que establece que la competencia profesional que debe observar el personal de auditoría debe reunir, al menos, lo siguientes aspectos: conocimientos de métodos y técnicas aplicables a la auditoría y control gubernamental, así como la educación, capacitación y experiencia necesaria para aplicar esos conocimientos en la auditoría.

A medida transcurre el tiempo, la Corte de Cuentas de la República se ve en la necesidad de realizar cambios en las NAG, es por eso que en el año 2014 se implementaron dos instrumentos legales, se reforma mediante el decreto N° 2, con fecha de publicación en el Diario Oficial el 11

de febrero de 2014, así mismo en base a esta reforma nacen las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG) mediante decreto N° 3, publicadas en el Diario Oficial el 11 de febrero del 2014. A partir de las NAIG en el artículo 22, establece que el responsable de la unidad de auditoría interna debe elaborar el plan anual de trabajo, basado en una evaluación de riesgos, debidamente documentado, a fin de determinar las prioridades de la actividad de la auditoría interna, lo cual el tema de investigación comienza a partir de la primera emisión de dicha normativa.

En el año 2016 la Corte de Cuentas de la República ve la necesidad de actualizar la normativa antes mencionada, acorde a las mejores prácticas de auditoría y la necesidad de regular y armonizar con normas profesionales el trabajo que realizan los auditores internos gubernamentales que pertenecen a las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público. Es por eso que se reforma las NAIG mediante el decreto N° 7, publicado en el Diario Oficial el 31 de marzo de 2016. Estableciendo en el artículo 2 que el objetivo de la auditoría es definir principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de la auditoría interna que promueva actividades con valor agregado, así mismo que establezca las bases para evaluar el desempeño de auditoría interna y fomente la mejora de los procesos de la entidad.

Por lo que la falta de un plan estratégico de la actividad de la auditoría interna, no permite alinear de manera adecuada los objetivos de la unidad con los de la institución, por lo que esto conlleva al no cumplimiento de la misión y visión de la institución, ya que no se tiene en cuenta las acciones estratégicas de la alta dirección. La Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, tiene la limitación de no enfocar de manera adecuada las actividades de aseguramiento y consulta, ya que no cuentan con un diseño de plan estratégico, que permita un mejor desempeño de la auditoría para fomentar la mejora de los procesos de la institución.

La falta de mejoras en los procesos que el auditor interno realiza dentro de la institución, es una de la consecuencia que tiene la alcaldía hoy en día ya que la unidad de auditoría interna debe darle un valor agregado a la institución y la falta de este puede ocasionar a la municipalidad tomar decisiones no congruentes en relación al desarrollo de sus actividades, por lo que es necesario diseñar el plan antes mencionado.

## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La unidad de auditoría interna debe evaluar los procedimientos que la alcaldía realiza y que estos estén debidamente documentados para poder determinar las prioridades de la actividad de auditoría que permita llevar a cabo el plan anual de trabajo y que éste se desarrolle de forma eficaz y añada valor a la entidad, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Definir principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de la auditoría interna.
- El establecimiento del alcance de los procedimientos de auditoría se determinará conforme al nivel de riesgos de detección definido en la estrategia.
- Identificar y evaluar los riesgos relacionados con la actividad de auditoría interna y la consecución de sus objetivos.
- Evaluación de riesgos, que permite al auditor conocer las áreas más críticas de la institución para poder determinar las prioridades de la unidad de auditoría.
- Se define las acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

- Evaluaciones que permiten medir la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema del control interno implementado.
- El encargado de auditoría debe contar con la idoneidad y experiencia para la práctica de auditoría interna.

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

¿De qué manera afecta al cumplimiento de los objetivos de la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, la falta de implementación de un plan estratégico de la actividad de dicha unidad?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación se vuelve de suma importancia, ya que en la actualidad la municipalidad de Apopa no cuenta con un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, que le permitiría realizar una mejor evaluación de riesgos, que conlleva a una buena reorientación de recursos.

Por lo que la investigación está enfocada al área gubernamental, en lo que concierne a la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, en donde será necesario hacer uso de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), Manual de la Auditoría Interna del Sector Gubernamental (MAIG), Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno y Ley de Ética Gubernamental. Además, se cuenta con la herramienta del Cuadro de Mando – *Balanced Scorecard* para auditoría interna, como elemento clave para facilitar la implementación de la estrategia.

### **1.3.1. Novedoso.**

Con la vigente Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), según decreto N° 7, con fecha 31 de marzo de 2016, emitida por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, en el artículo 29 establece que el responsable de auditoría interna, debe gestionar en forma eficaz la actividad de auditoría para que contribuya a la mejora de los servicios públicos.

Se considera novedoso este proyecto ya que la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, no cuenta con un plan estratégico, dicha alcaldía busca incorporar una técnica que promueva actividades con valor agregado, lo cual se logrará diseñando dicho plan.

### **1.3.2. Importancia.**

Por lo que la elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de objetivos determinados en la misión y visión, los que deben a su vez contribuir a los de la institución.

Todo esto con el fin de determinar de qué manera la función de auditoría interna contribuirá a la eficacia de los procesos de gobierno, a la evaluación de riesgos y el control de la organización.

Es por eso que la elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, es de vital importancia para que las ejecuciones de las auditorías estén direccionadas a la evaluación de aquellos procesos de mayor riesgo, los cuales pueden afectar los objetivos de la alcaldía.

### **1.3.3. Utilidad social.**

El proyecto de investigación pretende aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, un diseño para la elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, con el propósito de lograr las condiciones deseadas para el futuro, mediante los programas y métodos estratégicos a implementar.

La investigación será útil para los profesionales en contaduría pública, ya que se podrá hacer uso de los resultados de la investigación para mejorar procedimientos de la auditoría interna, que conllevará a dar valor agregado a instituciones que lo necesiten.

Asimismo, ayuda a los estudiantes de la carrera de contaduría pública y carreras afines, ya que la temática es novedosa, y durante el proceso académico no se profundiza sobre el tema de cómo usar diferentes técnicas que permiten realizar un trabajo más eficiente y eficaz.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. General.**

Proponer un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, conforme a la herramienta de *Balance Scorecard*, que ayude a enfocar los recursos humanos y financieros y así contribuir al logro de los objetivos y estrategias de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

#### **1.4.2. Específicos.**

- Evaluar el sistema de control interno a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna de la institución.
- Identificar los factores de alto riesgo en las distintas áreas de la municipalidad, para establecer estrategias de control interno.
- Contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

### **1.5. HIPÓTESIS**

#### **1.5.1. Formulación de hipótesis.**

La elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, facilitará la ejecución de las estrategias de la unidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## **CAPÍTULO II -MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ESTADO ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE APOPA CON RELACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA**

Actualmente la Alcaldía Municipal de Apopa no cuenta con un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, ya que la Corte de Cuentas de la República no lo exige como tal a las instituciones públicas, pero la normativa que rige a la auditoría interna establece que el auditor puede hacer uso de técnicas para realizar su trabajo.

El ente regulador emitió el decreto N° 7 el 31 de marzo de 2016, que aún se mantiene vigente, en donde en su artículo 2 establece que el objetivo de las normas es definir principios básicos y orientaciones técnicas, en donde se promuevan actividades con valor agregado.

Así como también la auditoría interna debe contribuir al aseguramiento objetivo y relevante de la eficacia y la eficiencia hacia la mejora continua de los procesos, gestión de riesgos y de control.

La administración de la municipalidad no realiza una gestión de riesgos por lo que limita identificar las áreas más críticas, dicho problema afecta a no cumplir con los objetivos y las metas que se han establecido, así como también no permite informar sobre las implicaciones que cada unidad de la institución tienen por la falta de un monitoreo de los procesos de control.

Por lo antes expuesto el auditor debe estar capacitado para poder aplicar técnicas que le permitan una evaluación de riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna, la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de control interno.

## **2.2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA**

### **2.2.1. Generalidades.**

La ciudad fue fundada por los españoles y como municipio fue fundado en el año de 1740, el pueblo de Apopa, forma parte del departamento de San Salvador el 12 de junio de 1824 al 09 de marzo de 1836, en esta última fecha se incorporó al Distrito Federal de la República de Centroamérica cuya unidad política administrativa perteneció hasta el 30 de junio de 1839.

Para los años 80 el Plan de Desarrollo Metropolitano, consideró al municipio de Apopa como parte integrante de lo que se denominó la región metropolitana, que está compuesta por 10 municipios, y se encuentra registrada en el Ministerio de Hacienda con número de identificación tributaria 0602-300678-001-3.

El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, ordenado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno como se menciona en los artículos 203 y 204 de la Constitución de la República.

A lo largo del tiempo la municipalidad ha presentado muchas irregularidades en los que se ha visto afectada la imagen de la institución. Para el año 2009 la Corte de Cuentas de la República emite un informe de examen especial al financiamiento y uso de materiales por los proyectos que se llevaron a cabo. En el año 2011 nuevamente el ente regulador abre un juicio contra la gerencia de la municipalidad por hacer uso indebido de los vehículos de la institución. Se emite un nuevo informe de auditoría financiera para el año 2013, donde se establece que se han realizado erogaciones que no estaban contemplados en el presupuesto. (Corte de Cuentas de la República, 2009, 2011, 2013)

La situación de la alcaldía en sus últimos años ha sido muy crítica ya que para el año 2018 el ex alcalde fue condenado a 12 años de prisión por el delito de agrupaciones ilícitas. (Diario El Mundo, 2009)

A la fecha de la investigación la municipalidad está siendo auditada una vez más por la Corte de Cuentas por irregularidades en el proyecto MIDES, no cuentan con personal encargado para la gerencia general, y no se cumplen las Normas Técnica de Control Interno Específicas.

Sin embargo, a pesar de las situaciones críticas que vive la municipalidad, se cuentan con servicios y proyectos importantes y de mucha ayuda brindados para los apopenses de diferentes edades, desde contar con los servicios básicos hasta promover proyectos de aprendizaje y diversión para toda la población.

### **2.2.2. Servicios.**

Entre los principales servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Apopa a los ciudadanos, se encuentran: (Apopa, 2018)

#### **– Clínica municipal.**

Entre los servicios que brinda el departamento de promoción para la salud de la Alcaldía Municipal de Apopa se encuentran: atención médica general, de diagnóstico, psicológica y tratamiento odontológico, y fisioterapéutico, entre otros.

#### **– Desarrollo urbano y ordenamiento territorial.**

Esta unidad es la responsable de controlar el desarrollo urbano, mediante el estricto cumplimiento del plan metropolitano de desarrollo y ordenamiento territorial. Proporciona

facilidades en tramitología relacionadas con la autorización para la construcción, remodelación, ampliación de infraestructura en el municipio.

– **Unidad contravencional.**

Esta unidad recibe denuncias ciudadanas como: contravenciones al medio ambiente, a la moralidad pública, al orden público y bien común, relativas a la tenencia de animales domésticos y a la propiedad pública municipal.

– **Departamento jurídico.**

Este departamento es el encargado de revisar diligencias de rectificación de partidas de nacimiento, matrimonio, defunción, etc.

– **Instituto municipal de deportes.**

Es un espacio para los niños y jóvenes recrearse sanamente en el fútbol y basquetbol, cumpliendo con unos ciertos requisitos que establece el instituto para formar parte de los equipos.

– **Departamento de recuperación de mora.**

Entre los servicios que ofrece este departamento están: análisis de estados de cuentas empresas, inmuebles, cementerios y mercados municipales, elaboración de notificaciones de cobro por mora, emisión y control de convenios de pagos a plazo, control de ingresos por planes de pago y pagos parciales, elaboración de mandamientos de pago entre otros.

– **Registro del estado familiar.**

Es el encargado de registrar las defunciones, matrimonios celebrados ante alcalde, nacimientos, y requisitos para carnet de minoridad.

### **2.2.3. Proyectos.**

El municipio de Apopa ha sido caracterizado por el índice delincucional y disminuir la violencia es uno de los objetivos claves de alcaldía, para ello se debe de trabajar en proyectos que fortalezcan las comunidades. (El Diario de Hoy, 2018)

#### **Entre los proyectos claves se encuentran:**

- **Espacios que sirven como centros de alcance para ayudar a los jóvenes.**

Actualmente hay 8 centros de alcance y se han beneficiado a 7,000 jóvenes.

- **Fortalecimiento institucional, familiar, cultura de paz o seguridad y desarrollo económico.**

Todos los ejes permiten a la comuna trabajar en áreas específicas para el desarrollo del municipio.

- **Becas para estudiantes de escasos recursos.**

Se ha invertido anualmente alrededor de \$100,000.00 dólares en becas para jóvenes, aproximadamente por un orden de 450, estudios desde la primaria, secundaria y bachillerato.

- **Biblioteca municipal.**

En Apopa existe una biblioteca municipal que es usada para dar clases de computación a los adultos mayores y clases de inglés a los jóvenes. Con este proyecto se beneficia a 1,000 adultos mayores que participan de las capacitaciones.

– **Programas de centros de educación infantil.**

Apopa cuenta con la ayuda de la embajada de Corea del Sur, quienes brindan ayuda al municipio con este proyecto; estos centros están ubicados en Valle Verde, Valle del Sol y Santa Catarina. Imparten clases con programas del Ministerio de Educación y alimentación a los niños.

– **Programa Apopa puede.**

Se cuenta con la ayuda de Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el proyecto consiste en llevar ayuda a todas las comunidades de bajos recursos.

**Entre los proyectos a largo plazo:**

La Alcaldía Municipal de Apopa planea desarrollar varios proyectos importantes en el municipio con la actual administración y alcalde José Santiago Zelaya (2018-2021), entre ellos se encuentran:

- El mejoramiento del plantel donde se encuentran las unidades de transporte y los desechos sólidos.
- Se pretende remodelar y reorganizar el mercado del municipio para ello se coordinará con los miembros de la directiva.
- Así mismo se está buscando un lugar para el nuevo cementerio.
- Remodelación del rastro municipal para un servicio más higiénico.
- Ciudad inteligente, proyecto denominado Urbánica.
- Construcción de 500 casas para beneficiar a familias de bajos recursos del municipio.

## **2.3. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

### **2.3.1. Antecedentes.**

La Ley de la Corte de Cuentas de la República, mediante decreto legislativo N° 438, del Diario Oficial N° 176, tomo 328, del 25 de septiembre de 1995, dio inicio formalmente al proceso de establecer en las entidades y organismos del sector público una unidad de auditoría interna, que se encontrará bajo la dependencia de la máxima autoridad. Dicha unidad efectuará auditoría de las operaciones, actividades y programas de la respectiva entidad u organismo.

En septiembre de 2004, se emiten las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), mediante el decreto legislativo N° 5, especificando los requisitos generales y personales del auditor, teniendo por objeto regular lo relativo a las aptitudes personales y profesionales que el auditor debe poseer para realizar su trabajo; se relaciona con la capacidad que debe poseer todo auditor gubernamental al ejecutar sus labores; con la independencia, confidencialidad y cuidado profesional que debe tener, contenido y trámite de su informe; aplicando criterios de materialidad, economía, objetividad y oportunidad, evaluarán periódicamente la ejecución de sus planes.

En el año 2014 la Corte de Cuentas de la República, tiene la necesidad de poseer una regulación distinta a los auditores internos del sector público, es decir se reforma las NAG que será uso exclusivo de la Corte, y se crea las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (NAIG), lo cual tiene como finalidad definir las normas que el auditor interno debe cumplir en lo que respecta a las actitudes personales y profesionales para realizar su trabajo, además de la necesidad de regular y armonizar las normas de auditoría interna conforme a las mejores prácticas en el ámbito internacional.

El 16 de marzo de 2016 se publicó en el Diario Oficial la reforma a la NAIG, mediante el decreto legislativo N° 7. Ese mismo año se emite el Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental (MAIG), en el cual se detallan más ampliamente los aspectos regulados por dicha norma.

Considerando que el trabajo de las unidades de auditoría interna se enfoca a determinadas áreas o aspectos específicos, el mismo se relaciona con la definición de examen especial, por lo que no es posible emitir una opinión sobre las cifras de los estados financieros.

Entre los aspectos que pueden examinarse, se encuentran los siguientes:

- Uno o varios componentes de los estados financieros.
- Transacciones financieras.
- Actividades o procesos operativos y/o administrativos.
- Programas.
- Contratos.
- Proyectos de infraestructura.
- Aspectos operaciones o de gestión.
- Gestión ambiental.
- Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC's).

### **2.3.2. Objetivo.**

El objetivo de la auditoría interna gubernamental es definir principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de su actividad, que promuevan valor agregado a la institución, así mismo establezca las bases para evaluar el desempeño del trabajo realizado por la unidad y fomente la mejora de los procesos de la entidad.

La actividad de auditoría debe ser independiente y los auditores internos deben actuar con objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre el área, proceso o aspecto examinado, debiendo evaluar todas las circunstancias relevantes y formar sus juicios libre de intereses personales o externos. El personal de la unidad de auditoría interna, no debe intervenir en asuntos en que se vea afectada su independencia u objetividad.

### **2.3.3. Clases.**

Las diferentes clases de auditoría interna gubernamental, según el artículo 31 de la Ley de la Corte de Cuentas, es interna cuando la practican las unidades administrativas pertinentes de las entidades y organismos del sector público; y externa cuando el trabajo lo realiza la Corte de Cuentas de la República o firmas privadas. Además de estas dos clases, se establecen en el mismo artículo las siguientes auditorías:

– **Auditoría Financiera:**

Esta auditoría podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público las transacciones, registros, informe y estados financieros; la legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones; y el control interno financiero.

– **Auditoría Operacional o de Gestión:**

Esta auditoría podrá realizar la planificación, organización, ejecución y control interno administrativo; la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos; y los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

– **Auditoría de Examen Especial:**

Es la encargada de analizar o revisar puntualmente los procedimientos del trabajo efectuados por la auditoría financiera y la auditoría operacional.

**2.3.4. Proceso de auditoría interna gubernamental.**

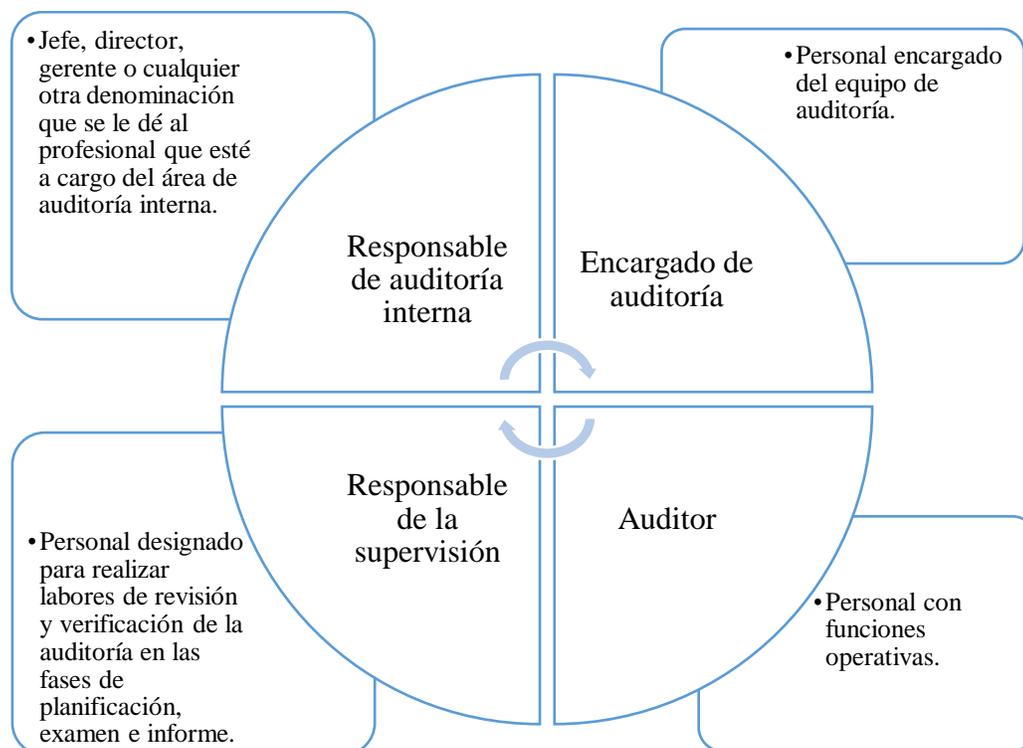
El proceso de auditoría comprende las fases de planificación, ejecución e informe. La distribución de las funciones de la unidad de auditoría interna, varían de acuerdo a la estructura y la cantidad de personal que cuenta. Los cargos relacionados con dicha unidad se describen en la Figura 1. En el caso que el responsable de auditoría interna no tenga personal a su cargo, asumirá las responsabilidades de las actividades antes descritas.

– **Fase de planificación:**

Debe realizarse de forma técnica y profesional que permita detectar errores significativos, conocimiento y comprensión de las operaciones de las unidades a auditar, su naturaleza y el entorno en que opera. Los auditores internos deben elaborar y documentar un programa de planificación que incluya los objetivos de esa fase y los procedimientos a realizar. El trabajo a realizar en esta fase, se describen en la Tabla 1.

– **Fase de ejecución.**

En esta fase el auditor debe desarrollar el programa de auditoría, aplicando pruebas y técnicas o procedimientos apropiados para cumplir los objetivos del examen, recopilando la evidencia necesaria que sustenta los hallazgos y conclusiones para el informe final, ver Tabla 2.



*Figura 1: Funciones de la unidad de auditoría interna*

– **Fase del informe.**

El objetivo en esta fase, es comunicar al titular, funcionarios y empleados relacionados con el área examinada, el informe de los resultados obtenidos, que contiene hallazgos y recomendaciones, en los casos que estos sean procedentes. Este informe debe ser revisado y aprobado por el responsable de auditoría interna. Los procedimientos a realizar de cada auditor se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 1:

*Fase de planificación de auditoría interna.*

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Responsable de auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asignación de auditoría y designación de personal.</li> <li>– Aprobación del memorando de planificación y programas de ejecución.</li> <li>– Supervisión, verificación del contenido del memorando de planificación y su ejecución.</li> </ul>
Encargado de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración del programa de planificación.</li> <li>– Elaboración de memorando de planificación y programas de ejecución.</li> <li>– Desarrollo de procedimientos de planificación.</li> <li>– Supervisión, revisión de documentos de auditoría y resultados obtenidos en la planificación.</li> </ul>
Responsable de la supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisión, revisión de documentos de auditoría y resultados obtenidos en la planificación.</li> <li>– Supervisión, verificación del contenido del memorando de planificación y su ejecución.</li> </ul>
Auditor(es).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollo de procedimientos de planificación.</li> </ul>

*Fuente.* (Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2016)

Tabla 2:

*Fase de ejecución de auditoría interna.*

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Responsable de auditoría interna.	– Revisión de la comunicación preliminar y de hallazgos.
Encargado de la auditoría.	– Determinación del tamaño de la muestra. – Supervisión, revisión de documentos de auditoría. – Revisión de la comunicación preliminar y de hallazgos.
Responsable de la supervisión.	– Supervisión, revisión de documentos de auditoría. – Revisión de la comunicación preliminar y de hallazgos.
Auditor(es).	– Ejecución de programa de auditoría. – Determinación del tamaño de la muestra. – Resultados obtenidos en la ejecución y comunicación preliminar. – Redacción de hallazgos. – Conclusión sobre los resultados obtenidos en área, proceso o aspecto examinado.

*Fuente.* (Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2016)

Tabla 3:

*Fase de informe de auditoría interna*

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Responsable de auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisión y aprobación del borrador de informe.</li> <li>– Convocatoria a lectura de borrador de informe.</li> <li>– Lectura de borrador de informe.</li> <li>– Revisión y aprobación de informe de auditoría.</li> <li>– Emisión de informe final de auditoría.</li> </ul>
Encargado de la auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de borrador de informe.</li> <li>– Lectura de borrador de informe.</li> <li>– Elaboración de acta de lectura de borrador de informe.</li> <li>– Elaboración de informe de auditoría.</li> <li>– Distribución de informe final de auditoría.</li> </ul>
Auditor(es).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lectura de borrador de informe.</li> <li>– Análisis de comentarios de la administración.</li> </ul>

*Fuente.* (Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, 2016)

## **2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

En la época moderna las organizaciones comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, surge entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica lo que permite prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos por las instituciones.

Dentro del contexto una de las contribuciones contemporáneas fueron Frank y Lilian Gilberth Gantt donde se destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo. La planeación estratégica formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas a mediados de 1950. (Steiner)

Para que la actividad de auditoría interna sea relevante y agregue valor debe adaptarse a los cambios generados por las expectativas de la máxima autoridad de la institución, debiendo desarrollar trabajos en alineación con los objetivos de la institución.

La estrategia de auditoría interna será fundamental para seguir siendo relevante, ya que juega un importante papel en el logro del equilibrio entre el costo y el valor, al hacer contribuciones significativas a la institución en sus procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

Un proceso sistemático y estructurado puede ser utilizado para desarrollar el plan estratégico de auditoría interna, ayudándola a lograr su visión y misión.

Para elaborar el plan estratégico de la auditoría interna, deben considerarse las siguientes actividades:

1. Comprender el rol y funcionamiento de la institución.
2. Comprender los objetivos principales de la institución.
3. Tener en cuenta las prácticas profesionales Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.
4. Entender las expectativas de todos los interesados.
5. Actualización de la visión y la misión de auditoría interna.
6. Definir los factores críticos de éxito.

7. Realizar (si existe información suficiente) un ejercicio para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la institución.

Es importante que el auditor interno discuta el plan estratégico con los principales interesados de su organización, para aquellas organizaciones que cuentan con un comité de auditoría obtenga su aprobación. Es obligación del auditor interno informar periódicamente a la máxima autoridad sobre el propósito de la auditoría interna, la autoridad, la responsabilidad, y el desempeño de la actividad de auditoría interna.

Un reporte de desempeño es un documento que incluye los indicadores de gestión de la actividad de auditoría interna, el reporte puede presentarse cíclicamente cada seis meses ante la máxima autoridad de la institución.

En los reportes de desempeño de la actividad de auditoría interna y el plan estratégico deberá incluirse:

1. Los cambios en la estrategia de la institución y el ajuste del plan estratégico de la unidad como consecuencia a dichos cambios.
2. La disminución de faltas al control interno y la evaluación de la eficacia al control interno de la institución.
3. Grado en que la institución y la máxima autoridad realizan su gestión de riesgos y como la auditoría interna mejora dichos procesos.
4. Cambios significativos en las competencias y rotación del personal de unidad.
5. Los cambios significativos en las leyes y/o políticas y procedimientos de la institución.
6. El grado de cambio en el entorno de control de la institución.
7. Los cambios clave en el equipo gerencial, mandos medios de la institución y comités claves.

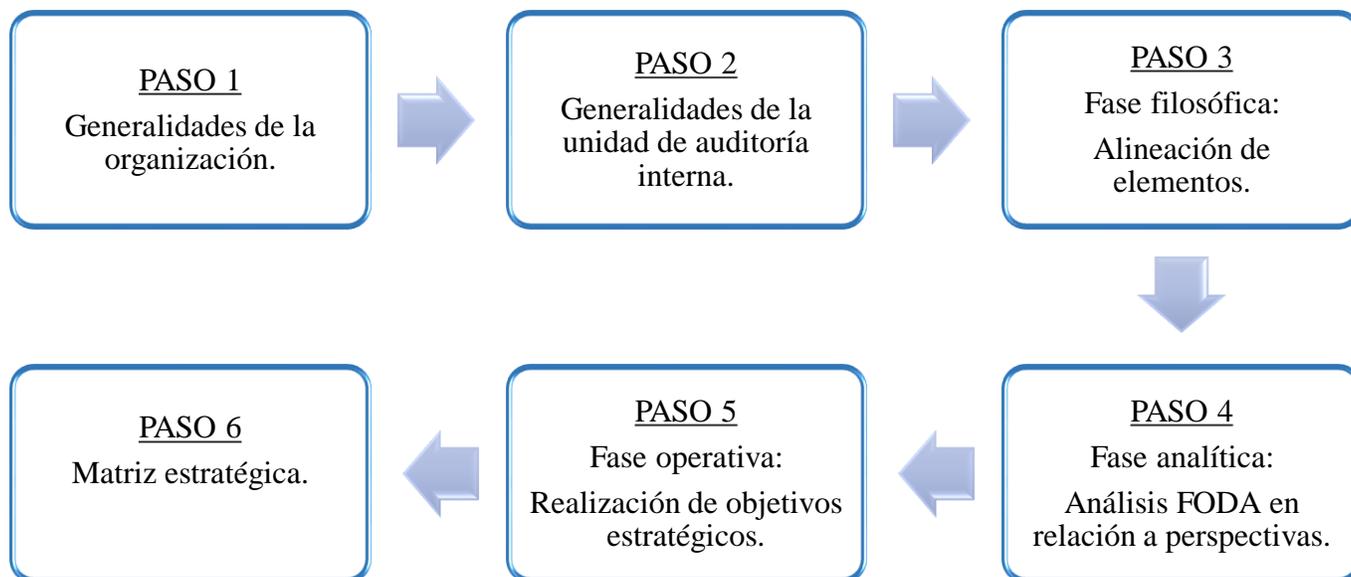
8. Evaluación cualitativa o cuantitativa de la eficiencia operativa del Plan Anual de Trabajo de la actividad de auditoría interna.
9. Los resultados de las evaluaciones internas / externas de la actividad de auditoría, en caso se tenga un programa de aseguramiento de la calidad.

La guía para estructurar un plan estratégico de la actividad de auditoría interna muestra un flujo continuo de los pasos a seguir en la figura 2.

El alcance, cobertura, responsabilidad y autoridad de la unidad, deben encontrarse documentados, autorizados e incluidos en el manual y procedimiento de auditoría que establece la Norma de Auditoría Interna del Sector Gubernamental en el capítulo II bajo el estatuto de la unidad de auditoría.

Lo anterior brinda un soporte normativo ante cualquier solicitud de información por parte del auditor interno ante la máxima autoridad de la institución, debe considerarse lo que establece la Ley de La Corte de Cuentas, y el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

El auditor interno debe contar con suficientes competencias que le permitan visualizar todas las amenazas y oportunidades del entorno en su institución. La estrategia de una institución es influenciada por la satisfacción de los usuarios/contribuyentes, plan estratégico del gobierno de turno, riesgos relacionados a fluctuaciones en la economía, certeza en la asignación presupuestaría a la institución y estabilidad política.



*Figura 2: Pasos para realizar el plan estratégico.*

El auditor interno debe analizar el plan estratégico de la institución o su equivalente administrativo (NTCI Art. 14).

Los elementos que serán utilizados por el auditor interno para priorizar las áreas a auditar son al menos los siguientes aspectos:

1. Objetivos estratégicos y operativos que definan la aspiración de la máxima autoridad de la institución.
2. Estrategias que muestren el esfuerzo de la máxima autoridad de la institución para alcanzar sus objetivos.
3. Indicadores que demuestren la efectividad de la estrategia para alcanzar los objetivos.

Los objetivos de la máxima autoridad de la institución deben estar apoyados por objetivos relacionados de las diferentes áreas operativas y estos a su vez inter-relacionarse entre sí. El auditor interno debe identificar claramente esta relación y decidir cuáles de ellos apoyan mayormente a los de la máxima autoridad de la institución.

Los objetivos anteriores también pueden clasificarse, de acuerdo a su importancia, en estratégicos, operativos, de cumplimiento y de generación de información financiera. Esta clasificación es la que finalmente permite al auditor interno seleccionar los que incluirá primariamente en su enfoque.

El auditor interno podría incluir en su plan los trabajos de consultoría que ayuden a alcanzar objetivos y mejoren controles débiles. Los trabajos pueden ser solicitados por la máxima autoridad de la institución o ser detectados por el auditor interno. El único responsable de brindar servicios de consultoría es el auditor interno, que ocupe la posición de jefatura; debe tomarse en cuenta lo que establece la norma técnica emitida por la Corte de Cuentas de la República y en caso de aplicar mejores prácticas se debe definir la forma en cómo se proporcionara dicho servicio en el estatuto de la actividad de auditoría interna.

Entre otros los tipos de consultoría que podrá entregar la actividad de auditoría interna son:

1. Opinión para la mejora de procesos y cumplimiento normativo.
2. Participación como asesor en comités.
3. Capacitación y facilitación enfocadas al fortalecimiento del control interno (si se cuenta con las competencias).

Las NAIG establecen que el auditor interno es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos, con el enfoque de gestión de riesgo; y la NTCI Art. 16, establece que se debe tener en cuenta la valoración de riesgo de la institución, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la alta gerencia para las diferentes actividades o áreas de la institución.

La información obtenida será incluida en el formato de evaluación del riesgo y se utilizará específicamente la siguiente información para priorizar objetivos y riesgos:

1. Riesgo inherente.
2. Riesgo de control.
3. Riesgo de detección.

El auditor interno deberá comunicarse con la máxima autoridad de la institución y gerencias acerca de la tolerancia ante el riesgo de detección y enfocarse en aquellos que presenten niveles altos. Estos serán considerados para su plan estratégico como prioridad alta.

Si no existe tal enfoque, el auditor interno utilizará su propio juicio sobre los riesgos, para el efecto podrá basarse en modelos de gestión de riesgos, después de haber consultado o haber obtenido una reunión de trabajo con la máxima autoridad de la institución y las áreas estratégicas lo siguiente a realizar es:

1. Priorización de objetivos.
2. Ejercicio directo de tolerancia al riesgo al indagar con la alta gerencia (Dirección, Gerencia y Jefaturas) de la institución sobre los indicadores de gestión y sus límites de tolerancia negativa y positiva.
3. Indicadores clave de riesgo que muestren los eventos detonantes que puedan convertirse en riesgos u oportunidades.
4. Experiencia propia del auditor interno en áreas que tengan relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento y la probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos.
5. Someter su juicio a autorización de la máxima autoridad de la institución.

El auditor interno debe revisar y ajustar el plan anual de trabajo, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la institución, los riesgos, las operaciones, los programas, los

sistemas y los controles. Estos cambios deberán ser comunicados a la Corte de Cuentas de acuerdo al artículo 36 de la Ley de la Corte de Cuentas.

El objetivo será lograr una cobertura aceptable en las funciones de auditoría interna y externa ante los riesgos relevantes de la institución.

El orden de los elementos que debería alimentar el enfoque del auditor interno para incluir en su plan estratégico son al menos los siguientes:

1. Objetivos importantes y secundarios.
2. Riesgos relevantes.
3. Coordinación con auditores externos.
4. Consultorías.

El enfoque permitirá dirigir los esfuerzos de auditoría interna hacia actividades de aseguramiento y consultoría.

No existe un solo formato que refleje fielmente la aplicación de las NAIG en un plan estratégico de la auditoría interna, sin embargo, los objetivos que deberán reflejarse para agregar valor son:

1. Mejora continua en el enfoque del auditor interno para agregar valor por los recursos limitados con los que cuenta.
2. Actividades de aseguramiento que reflejen el debido cuidado profesional en la captación de evidencia útil, suficiente, confiable y relevante.
3. Actividades de consultoría (NTCI Art. 13) para la mejora de los procesos de gobierno, riesgo y control.
4. Desarrollo de las competencias del personal.

5. Uso eficiente de los recursos financieros y materiales.
6. Inclusión de mejores prácticas en la actividad de auditoría interna.

En el plan estratégico deben incluirse indicadores de gestión con las siguientes características:

1. Usar una familia de indicadores para capturar múltiples dimensiones del desempeño.  
Las medidas deberían encontrarse dirigidas a considerar la economía, eficiencia y efectividad de la estrategia, así como su cumplimiento con las leyes y regulaciones.
2. Deben enfocarse sobre aspectos que sean medibles. Ejemplo: reportes de auditoría versus actividades programadas o reales.
3. Ser comprensibles para poder brindar conclusiones válidas.
4. El nivel de medición debe ser apropiado y no sobre-dimensionado.
5. Ser actualizados.
6. La información que alimenta a los indicadores debe ser: Confiable, relevante, oportuna, fácil de entender y usar, comparable, consistente, completa y controlable.

El auditor interno considerará la utilización de modelos de gestión modernos que permitan comunicar y controlar eficazmente la estrategia. El *Balanced Scorecard* provee de cuatro perspectivas enfocadas en agregar valor, estas son:

1. Financiera.
2. Áreas auditables.
3. Mejora de procesos.
4. Aprendizaje y crecimiento.

El plan estratégico deberá incluir entre otros:

1. Antecedentes de la institución: operaciones, descripción de la estructura organizacional y normativa aplicable.
2. Elemento de la institución: misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias, y análisis FODA o su equivalente.
3. Elementos de la unidad de auditoría interna: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, indicadores de gestión, y cronograma de actividades.

Adicional al plan estratégico, el auditor interno deberá realizar un plan de trabajo (Art. 36 Ley de la Corte de Cuentas de la República), que enviará anualmente a la Corte de Cuentas y cuando aplique a otras instituciones supervisoras; para su elaboración debe tomarse en cuenta el modelo de plan de trabajo.

## 2.5. PRINCIPALES DEFINICIONES

Entre las principales definiciones reguladas en el artículo 3 de las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental emitidas en el 2016 por la Corte de Cuentas de la República, se encuentran:

– **Gestión de Riesgo:** El responsable de auditoría interna debe identificar y gestionar los riesgos relacionados con las actividades de auditoría interna y la consecución de sus objetivos.

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

– **Auditoría Gubernamental:** Es el examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ejecutadas por las entidades y organismos del sector público, o por las entidades, organismos y personas, que reciben asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos.

– **Audidores Internos Gubernamentales:** Profesionales que realizan las actividades propias de auditoría interna del sector público, para contribuir a lograr los objetivos y metas institucionales.

– **Plan Anual de Trabajo:** El responsable de auditoría interna debe elaborar el plan anual de trabajo, basado en una evaluación de riesgos, debidamente documentada, a fin de determinar las prioridades de la actividad de la auditoría interna.

En el Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental emitido en el 2016 por la Corte de Cuentas de la República, establece las siguientes definiciones:

– **Análisis FODA:** Es una herramienta sencilla de gran utilidad para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una entidad, sus oportunidades y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Pág. 63).

– **Sistema de Control Interno:** Es el análisis de los componentes del sistema de control interno en el área, proceso o aspecto a examinar, con el fin de determinar el nivel de confianza que se le puede otorgar, el cual dependerá de los resultados obtenidos y permitirá al auditor concluir si el sistema implementado es suficiente y adecuado. (Pág. 66).

– **Objetivos Estratégicos:** Son los objetivos planteados para definir hacia donde se quiere dirigir la auditoría interna, para cumplir la misión y las aspiraciones y la forma en que planea agregar valor, por medio de las auditorías que realizará. (Pág. 161).

La herramienta de auditoría interna del Cuadro de Mando – *Balanced Scorecard*, por José Antonio Arévalo, define los siguientes conceptos básicos para comprender el plan estratégico:

– ***Balanced Scorecard (BSC- Cuadro de mando integral)***: Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

– **Planeación Estratégica**: Proceso por medio del cual los responsables de guiar una organización encaran el futuro, orientando su trabajo hacia las actividades necesarias para alcanzar el mismo.

## 2.6. MARCO LEGAL

### 2.6.1. Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Dentro de la base legal referente al plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, se encuentra la Ley de la Corte de Cuentas de la República, el cual faculta a la Corte encargada de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en partículas, así como de la gestión económica de las entidades públicas. En la Tabla 4, se explica brevemente los artículos más apegados a la propuesta del plan.

Tabla 4:

*Ley de la Corte de Cuentas de la República*

CONTENIDO	ARTÍCULO	SÍNTESIS
Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública.	Art. 21	La Corte de Cuentas es el ente fiscalizador y controlador del sector público, por lo cual examina las actividades financieras, administrativas y operativas de las entidades sujetas ella.
Normas técnicas y políticas.	Art. 24	Para regular el funcionamiento del sistema, la Corte expedirá las Normas Técnicas de Control Interno y Políticas de Auditoría, que sirven como marco básico y guía general a las entidades del sector público.
Establecimiento del control interno.	Art. 26	Las instituciones del sector público establecerán su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, para proveer una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos mediante la eficiencia, efectividad y economía; además de ser transparentes y confiables en la información, mediante el cumplimiento de las normas.
Contenido de la auditoría gubernamental.	Art. 30	Podrá examinar y evaluar en las instituciones del sector público la legalidad y el cumplimiento de las transacciones, registro, informes y estados financieros; el control interno financiero y administrativo; la planificación, organización y ejecución; el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financiero y tecnológicos, y por último los resultados de las operaciones, objetivos y metas.
Coordinación de labores en auditoría interna.	Art. 36	Las unidades de auditoría interna tienen los primeros 3 meses de cada año, presentar a la Corte de Cuentas, su plan anual de trabajo e informar de cualquier modificación.

Fuente. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2016)

### **2.6.2. Código Municipal.**

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Las auditorías que debe cumplir las municipales se describen los artículos del referido código en la Tabla 5.

### **2.6.3. Ley de Ética Gubernamental.**

Una adecuada ética gubernamental es fundamental para el desarrollo de las instituciones del Estado y del municipio en cuanto a la función pública, el combate a la corrupción y la eficiencia en la administración pública. En la Tabla 6, se describe el objeto de la ley y su aplicabilidad.

## **2.7. BASE TÉCNICA APLICABLE**

### **2.7.1. Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.**

Es la base técnica referente al plan estratégico de la actividad de auditoría interna, ya que hace necesario regular y armonizar con normas profesionales el trabajo que realizan los auditores internos gubernamentales que pertenecen a las unidades de las entidades y organismos del sector público. Los artículos relacionados al trabajo de investigación se detallan en la Tabla 7.

### **2.7.2. Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental.**

Este manual tiene su fundamento en el artículo 24, numeral 4 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, el cual se expresa que para regular el funcionamiento del Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, se expedirá con carácter obligatorio: reglamentos, manuales, instructivos y demás disposiciones necesarias para su aplicación, ver Tabla 8.

Tabla 5:

*Código Municipal*

CONTENIDO	ARTÍCULO	SÍNTESIS
Contabilidad y auditoría.	Art. 105	La municipalidad debe contar con la documentación de la actividad financiera que respalde las rendiciones de cuentas o información contable para efectos de revisión con las unidades de auditoría interna y el cumplimiento de las funciones fiscalizadoras de la Corte de Cuentas de la República.
	Art. 106	Los municipios con ingresos anuales inferiores a \$571,428.57 deben tener auditoría interna independiente, para ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales.
	Art. 107	Los municipios con ingresos anuales superiores a \$571,428.57, están obligados a contratar un auditor externo para efectos de control, vigilancia y fiscalización de la municipalidad.

*Fuente.* (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2017)

Tabla 6:

*Ley de Ética Gubernamental*

CONTENIDO	ARTÍCULO	SÍNTESIS
Objeto de la ley	Art. 1	Esta ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas.
Ámbito de la aplicación	Art. 2	Esta ley aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales remunerados o ad honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicios en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

*Fuente.* (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2011)

Tabla 7:

*Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental*

CONTENIDO	ARTÍCULOS	SÍNTESIS
Objetivo de la auditoría interna.	Art. 2	Promover actividades con valor agregado mediante los principios básicos y orientaciones técnicas, estableciendo además las bases para evaluar el desempeño de auditoría y fomenta la mejora de los procesos de la institución.
Administración de auditoría.	Art. 29	El responsable de la unidad de auditoría debe gestionar de forma eficaz la actividad de auditoría para que contribuya a la mejora de los servicios público.
Comunicación del plan de auditoría.	Art. 30	El responsable de auditoría debe elaborar el plan anual de trabajo basado en la evaluación de riesgos debidamente documentados, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. .
	Art. 34	Se deberá remitir a la Corte de Cuentas de la República, el plan anual de trabajo y sus respectivas modificaciones.
Gestión de riesgos.	Art. 39	El responsable de auditoría interna debe identificar y gestionar los riesgos relacionados con las actividades de auditoría y la consecución de los objetivos.
Alcance de los procedimientos.	Art. 73	Según los niveles de riesgos de detección definidos en la planificación, así se determinará el alcance de los procedimientos a realizar.
Identificación de fraude.	Art. 115	Los auditores pueden contribuir a identificar el fraude, determinando el ambiente a examinar, los objetivos y metas a lograr, revisar las políticas establecidas como las actividades prohibidas y acciones requeridas mediante el código de conducta, las autorizaciones para las transacciones, la vigilancia y salvaguarda de los activos; además evaluar la comunicación si es adecuada y confiable; y hacer recomendaciones para fortalecer los controles y disolver el fraude.
	Art. 117	Existen limitaciones inherentes durante una auditoría no poder detectar algunas deficiencias e irregularidades, aunque se haya realizado adecuadamente la planificación y ejecución de los procedimientos.

*Fuente.* (Corte de Cuentas de la República de El Salvador, 2016)

Tabla 8:

*Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental*

CONTENIDO	TÍTULO	SÍNTESIS
<b>Capítulo II:</b> Estatuto de auditoría interna.	2	El estatuto de auditoría interna es de importancia para gestionar la actividad de auditoría interna, lo que implica que el personal de auditoría cuenta con la autorización sin restricción alguna para acceder a la información. Se establecerá el propósito de la actividad de auditoría interna considerando la definición de auditoría interna. De igual manera se dejarán establecidas la misión y visión.
<b>Capítulo III:</b> Administración de la actividad de auditoría interna.	2	El responsable de auditoría interna debe considerar antes de la elaborar el plan anual de trabajo, lo siguiente: a) Conocer el plan estratégico de la institución, la gestión y evaluación para identificar áreas de alto riesgo. b) Comprender los objetivos estratégicos y el rol principal de la institución, para el cumplimiento de su misión y visión, las expectativas de la máxima autoridad. c) Realizar análisis del entorno para detectar el FODA de la institución y la adecuación y eficacia de los controles internos. d) Tomar en cuenta los resultados de auditoría anteriores y darles seguimiento a las recomendaciones efectuadas.

*Fuente.* (Corte de Cuentas de la República de El Salvador, 2016)

### **2.7.3. Normas Técnicas de Control Interno.**

Constituye el marco básico con carácter obligatorio a la Alcaldía Municipal de Apopa, para todos sus funcionarios y servidores. No interfieren con las disposiciones establecidas por leyes, decretos, reglamentos y otras normativas gubernamentales, la aplicación de estas normas, contribuye al fortalecimiento del Sistema de Control Interno. En la Tabla 9 se detalla una síntesis.

Tabla 9:

*Normas Técnicas de Control Interno*

CONTENIDO	ARTÍCULOS	SÍNTESIS
Ámbito de la aplicación.	Art. 1	Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable, con carácter obligatorio para el sector público.
Responsables del sistema de control interno.	Art. 2	La responsabilidad por el diseño, implementación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada institución y a los niveles gerenciales.
Definición del sistema de control interno	Art. 3	El control interno es un conjunto de procesos continuos e interrelacionados, realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados para proporcionar seguridad razonable con los objetivos.
Objetivos del sistema de control interno.	Art. 4	El sistema de control interno tiene como objetivo lograr la eficiencia, efectividad, eficacia y transparencia de las operaciones, así como garantizar la confiabilidad de la información.
Seguridad razonable.	Art. 6	El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

*Fuente.* (Corte de Cuentas de la República de El Salvador, 2018)

#### **2.7.4. COSO III – Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno.**

COSO 2013 desarrolla 17 principios de control que representan el elemento fundamental asociados a cada componente de control y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno. En la Tabla 10 se muestra los cinco componentes y principios por los que está compuesto.

Tabla 10:

*COSO III – Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno.*

CONTENIDO	COMPONENTES	SÍNTESIS
Entorno de control.	1er. Componente	Conocimiento de los procesos, estructura y normativa de la institución los principios que lo componen son: compromiso con la integridad, supervisión del sistema de control interno, organigrama compromiso y cumplimiento de responsabilidades.
Evaluación de riesgos.	2do. Componente	Permite identificar y evaluar los riesgos, los principios que lo componen son: identificación de objetivos, identificación de los riesgos, evaluación de riesgos e identificación de cambios que puedan afectar el control interno.
Actividades de control.	3er. Componente	Acciones que permiten mitigar el riesgo, los principios de este componente son: desarrollo de actividades, desarrollo de controles y emisión de políticas.
Información y comunicación.	4to. Componente	La administración necesita información relevante para apoyar el funcionamiento del control interno, sus principios son: información y comunicación interna y externa.
Actividades de supervisión.	5to. Componente	Constituyen las evaluaciones continuas e independientes, constituyen principios como: evaluaciones continuas y comunicación de las inconsistencias.

*Fuente.* (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway , 2013)

## **CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se aplicó para llevar a cabo la investigación es el hipotético-deductivo, ya que describe y analiza los factores que generan el problema de la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, por no contar con un plan estratégico para identificar y analizar los riesgos de la institución. De igual manera este método permitió observar y estudiar aspectos generales de la problemática, lo cual fue esencial para realizar el planteamiento del problema y la comprobación de la hipótesis, que sirvió como guía para los resultados de la investigación y aportar una solución.

### **3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis es el auditor interno de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, quién fue la persona que proporcionó la información básica para elaborar y sustentar el trabajo de investigación.

### **3.3. UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo estuvo conformado únicamente por la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, la propuesta del plan estratégico de la actividad de auditoría interna, cubrirá todas las áreas de mayor riesgo de la alcaldía.

### **3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN**

Para la obtención de la información se requirió de ciertos métodos, técnicas o instrumentos ya sean de tipo cualitativo o cuantitativo, para propósitos de llevar a cabo la investigación que a continuación se detallan:

#### **a- Técnica documental**

Esta técnica permitió la recolección de toda información relacionada con el marco teórico relacionado con la investigación para su análisis en el desarrollo del estudio en mención. Cuyo instrumento de medición es la base de la recaudación de información contenidas en las leyes y libros de texto que tratan la temática.

#### **b- Técnica de Entrevista**

Esta técnica se utilizó de forma directa con el personal clave del problema, que proporcionó una mayor veracidad del estudio sobre la problemática. Donde el instrumento que se utilizó es una guía de preguntas por medio de los cuales se facilitó conocer la situación actual a investigar.

### **3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Al tener identificadas la información necesaria para conocer la situación actual en que se encuentra el problema de estudio se procesó por medio de narrativas, el cual facilitó la presentación e interpretación de los resultados obtenidos mediante la entrevista.

### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS**

Una vez estudiada la información obtenida, ayudó a identificar la mejor manera de poder contribuir al desarrollo de las actividades de auditoría interna para lo cual se realizó un respectivo análisis e interpretación con el propósito de presentar un diseño de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

### **3.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con la información que se procesó y analizó de la entrevista realizada, se identificaron las principales causas del porque la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador, no cuenta con un diseño de plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

### **3.8. DETERMINACIÓN DE VARIABLES**

– **Variable independiente.**

Elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

– **Variable dependiente.**

Facilitar la ejecución de las estrategias de la unidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

### **3.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **3.9.1. Variable independiente.**

Elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

- Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.
- Conocimiento de la base técnica y legal aplicable.
- Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

#### **3.9.2. Variable dependiente.**

Facilitar la ejecución de las estrategias de la unidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Conocimiento del plan estratégico institucional.
- Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.
- Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

### 3.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 11:

*Cronograma*

ACTIVIDADES	MES											
	Febrero	marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Elaboración de anteproyecto												
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>												
Situación problemática												
Enunciado del problema												
Justificación de la investigación												
Objetivos de la investigación												
Hipótesis												
Limitación de la investigación												
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>												
Estado actual de la problemática												
Antecedentes												
Principales definiciones												
Marco legal												
Marco técnico												
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>												
Tipo de estudio												
Unidad de análisis												
Universo y muestra												
Instrumento y técnicas a utilizar												
Procesamiento de la información												
Análisis e interpretación de los datos												
Diagnóstico de la investigación												
Determinación de variables												
Operacionalización de las variables												
<b>CAPITULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>												
<b>EXÁMENES DE GRADO</b>												

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.11. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.11.1. Procesamiento de resultados.**

Se analizó la información obtenida por medio de la entrevista al auditor interno de la Alcaldía Municipal de Apopa. Las respuestas se procesaron por medio de narrativas, relacionando las respuestas entre sí para poder obtener una conclusión sobre la problemática.

##### **– Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.**

La experiencia con la que cuenta el auditor interno de la Alcaldía Municipal de Apopa, es de cuatro años con seis meses en la municipalidad, además de contar con 23 años de experiencia como jefe auditor laborados en la Corte de Cuentas de la República. El personal de la unidad de auditoría interna la integra cinco personas, las cuales son el jefe de la unidad y sus cuatro asistentes. Se mencionó que se deben cumplir con ciertos requisitos para la contratación del personal de auditoría interna, de acuerdo a las políticas establecidas por la unidad de recursos humanos, pero se manifestó que por falta de presupuesto no se contratan a profesionales, sino que se instruye al personal con los conocimientos básicos que desarrollarían como asistentes; según las políticas de contratación de la institución se requiere como mínimo de 3 a 5 años de experiencia, y graduados de la Licenciatura en Contaduría Pública, pero solamente dos personas cuentan con el grado de licenciatura, quien es el jefe de auditoría interna y un asistente. La unidad de recursos humanos es la encargada de realizar las contrataciones y evaluaciones al personal aspirante y es la que cuenta con las políticas de contratación. (Pregunta 1-2)

##### **- Capacitaciones al talento humano.**

En cuanto a lo que respecta a las capacitaciones, la alcaldía cuenta con políticas sobre la capacitación del personal, más sin embargo en el Plan Anual de Trabajo para el año 2018 solo se

programó una capacitación emitida por la corte de cuentas por lo que dicha política no se cumple, teniendo en cuenta que la unidad de recursos humanos tiene un plan de capacitaciones. Por lo que se tiene el riesgo de fracaso de auditoria al no aplicar correctamente la normativa ya que el personal por falta de conocimientos de temas, normativa y técnicas, conlleva a no brindar servicios de calidad, oportunos e independientes a la institución.

El tiempo de capacitaciones depende del cronograma de actividades establecidas por la unidad de auditoría interna, a pesar de que la municipalidad cuenta con un manual de planes de capacitaciones, la unidad no capacita al personal tal como lo exige la Corte de Cuenta en el artículo 11, donde establece que deben cumplir por lo menos con 40 horas anuales de educación, para actualizar sus conocimientos.

Es importante mencionar que, así como la Corte de Cuenta de la República exige cumplir horas de educación continuada, también es necesario cumplir con las horas que establece el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), sin embargo, se manifestó que el presupuesto otorgado para las capacitaciones no es tan favorable, por lo que los seminarios desarrollados por el CVPCPA son a un costo más alto que los que brinda la Corte. (Pregunta 3-5)

- **Conocimiento de la Alcaldía Municipal de Apopa.**

La Alcaldía Municipal de Apopa cuenta con un plan estratégico institucional, no actualizado a la fecha, ya que con el que cuenta comprende al periodo quinquenal 2013-2017, pero dicho plan nunca se tomó en cuenta, solo se realizó para efectos de no incumplir con la Corte de Cuentas de la República, para el año 2018 no hay plan estratégico, y aun no se ha comenzado a realizar. El auditor interno también mencionó que la alcaldía no cuenta con un análisis FODA

plasmado en un documento, pero que si en un determinado caso es necesario tomarlo en cuenta es entonces donde se analizan ciertos factores, manifestó además que no se realiza porque no es un documento que se encuentre institucionalizado, ya que no es requerido por el ente regulador, y declaró que solo es una herramienta que se tiene en cuenta solo cuando se llevan a cabo proyectos, y cuando se elabora el plan estratégico institucional se realizan FODAS a nivel sectorial.

Por todo lo antes mencionado, la unidad no ve a mal que la alcaldía no cuente con dicho análisis ya que el auditor considera que no afecta al trabajo de auditoría interna.

En lo que respecta a la documentación para evaluar el control interno, se utilizan las Normas Técnicas de Control Interno Específicas basadas en COSO, emitidas por la Corte de Cuentas de la República, en este año se reformaron según decreto N° 1, publicado en el Diario Oficial 19 de febrero de 2018, actualizándose con la última versión de conformidad al Marco Integrado de Control Interno COSO III que surgió en el año 2013, pero la municipalidad no tiene actualizada dicha normativa, ya que con las que se cuentan por el momento se realizaron en el año 2006.

Con respecto al plan estratégico institucional se conoció que dentro de dicho plan se cuenta con la matriz estratégica, y las acciones a realizar para poder cumplir con los objetivos establecidos en dicho documento. La Alcaldía Municipal de Apopa tiene una debilidad en lo que respecta al departamento de gerencia, ya que por el momento no hay gerente en la municipalidad es por ello que el concejo no puede delegar funciones que no les compete a otros departamentos, por esa razón la alcaldía no cuenta con una gestión de riesgos. (Pregunta 6-8)

- **Conocimiento del trabajo que realiza la unidad de auditoría interna.**

Las auditorías que realiza la unidad son operativas o de gestión, pero con más frecuencia se realizan las auditorías de exámenes especiales.

La Corte de Cuentas de la República ha realizado auditorías a la alcaldía, pero no a la unidad específicamente. Cuando la Corte realiza auditorías especiales siempre se ve involucrada la unidad por los procedimientos que se toman en cuenta, actualmente dicha institución realiza una auditoría especial al proyecto de contratación MIDES (Manejo Integral de Desechos Sólidos). Las auditorías realizadas por el ente regulador en la mayoría de casos son por denuncias.

Los procedimientos realizados por la unidad para llevar a cabo el plan anual de trabajo se encuentran las evaluaciones al plan operativo anual, plan estratégico institucional y al plan de inversión de igual manera se toman en cuenta los resultados de las auditorías anteriores ya sean internas o externas. En la elaboración de los procedimientos se ve involucrado todo el personal ya que hay una segregación de funciones, lo que permite cumplir con los tiempos que se establecen.

La unidad cuenta con un manual de auditoría interna en donde se ven plasmados la misión, visión y objetivos, la última actualización de dichos elementos fue el 29 de marzo de 2017. Las personas encargadas de elaborar la misión, visión y objetivos son los integrantes de la unidad de auditoría interna, ya que hay asignaciones para cada uno de ellos. Así también se verificó que al momento de realizar el plan anual de trabajo se toman en cuenta la misión, visión y objetivos, y son incorporados al plan.

El auditor manifestó que la unidad no cuenta con un análisis FODA ya que no es un documento exigido por el ente regulador, y se tome en cuenta solo si es necesario ciertos factores que componen el análisis. A criterio del auditor no es necesario realizarlo, ya que se invertiría en

tiempo y que implicaría realizar cambios en el cronograma de actividades, y son factores cambiantes.

Los beneficios que la municipalidad obtiene al realizar el plan anual de trabajo, es que permite conocer el rumbo sobre lo que se trabajará, y a la administración ayuda a tomar decisiones ya sea para corregir o mejorar procedimientos o actividades

La unidad de auditoría es una aliada estratégica ya que ayuda a la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad, y permite agregar valor a la institución. (Pregunta 9-18)

- **Conocimiento del plan estratégico de la actividad de auditoría interna.**

Con lo que respecta al plan estratégico de la actividad de auditoría interna, no lo realizan ya que no es requerido por la Corte de Cuentas de la República, y se desconoce del tema.

Para verificar si hay relación con los objetivos de la unidad y con los de la institución se verifican los logros que se han obtenido en el transcurso del desarrollo de las actividades, ya que se tiene que trabajar para dar cumplimiento a los objetivos plasmados.

De igual manera los objetivos de la unidad van relacionados con los objetivos del plan anual de trabajo ya que se busca dar cumplimiento a las metas trazadas.

Como unidad de auditoría no evaluamos la gestión de riesgos ya que no existe en la municipalidad, por lo que se nos hace complicado evaluar riesgos. La alcaldía cuenta con áreas que a criterio son de mayor riesgo como lo son la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional (UACI), unidad de tesorería, unidad de recursos humanos, unidad de contabilidad, y para poder identificar riesgos se realizan cuestionarios, entrevistas, flujogramas y la toma de evidencia.

El personal de auditoría verifica en cumplimiento de los objetivos, misión y visión, metas y otros elementos evaluando a las áreas auditadas que hayan llevado a cabo los procedimientos establecidos, y que se hayan realizado las erogaciones de acuerdo al presupuesto de la institución. Con lo antes mencionado anteriormente se evalúan también que los planes operativos están alineados con los objetivos estratégicos de la institución, así mismo evalúan que se cumplan con las acciones estratégicas plasmadas en el plan estratégico de la institución, pero más que todo se evalúan tiempos, normativas legales y técnicas, ya que las acciones muchas veces cambian, por la razón que el plan de la institución se realiza para cinco años.

Así mismo también se evalúa que las áreas auditadas le den cumplimiento a los objetivos del plan estratégico institucional, una de las cosas que se evalúan son los perfiles de los jefes de las unidades, ya que si no son personas con las capacidades adecuadas, no se le darán cumplimiento a los procedimientos y tareas que se les ha sido encomendadas.

Para establecer los objetivos de la unidad de auditoría interna, se toman factores que muchas veces son influyentes, como por ejemplo el personal idóneo, el presupuesto de la unidad de auditoría y muchas veces se requiere la contratación de un especialista.

A criterio del auditor la importancia del plan estratégico de la unidad es agregarle valor a la institución, y que permita realizar un trabajo eficaz, eficiente, aplicable y operativo. El auditor manifestó desconocer de los instrumentos que pueden ser una guía para la elaboración de dicho plan. Y considera importante contar con una guía ya que esta le permitiría saber que procedimientos realizar, la documentación que se necesitará y los factores a tomar en cuenta.  
(Preguntas 19-31)

### **3.11.2. Análisis y diagnóstico.**

Mediante el instrumento de la entrevista dirigida al auditor interno, se pudo obtener información relevante e importante para sustentar la propuesta de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, determinando que la unidad de auditoría interna no elabora dicho plan, debido a que el ente regulador que es la Corte de Cuentas de la República no lo exige como requisito de cumplimiento para sus operaciones, sin embargo el deber ser de la auditoría en general es poder agregar valor a la institución para realizar actividades más eficientes y eficaces en sus operaciones, mediante instrumentos, técnicas y procedimientos de aplicación en el trabajo cotidiano de los auditores.

Una de las razones principales por lo cual no elaboran el plan estratégico de la actividad de auditoría interna es la falta de lineamientos específicos y por desconocer del tema, por no ser un documento exigible. A pesar que reciben capacitaciones cada año impartidas por Insaforp o por la Corte de Cuentas de la República, no hablan sobre la temática de poseer y elaborar dicho plan.

Además por medio de este instrumento se pudo detectar que la administración de la alcaldía se encuentra muy deficiente en el control interno de sus operaciones, debido a que no poseen documentación indispensable, ya que en primer lugar no cuentan con un FODA a nivel institucional, no poseen una gestión de riesgos generando así niveles de riesgos más elevados por no contar con esta herramienta que orienta a detectar incongruencias en una determinada área, y el plan estratégico institucional actualmente se encuentra desactualizado contando únicamente con el período quinquenal 2013-2017.

El auditor interno de la municipalidad expresa que trata de cumplir con lo que las leyes y normativas aplicables en su trabajo lo exigen, actualmente tiene actualizado para el período 2018, el plan anual de trabajo (PAT), y el manual de auditoría interna institucional.

Las limitaciones que presenta muchas veces es que la máxima autoridad no le permite realizar y actualizar algunos documentos que cada año gestiona, como lo es las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, su última actualización ha sido en el año 2006. Además de estar pendiente la aprobación de poder actualizar el plan estratégico institucional para el período quinquenal 2018-2022. También de no elaborar un FODA de la unidad de auditoría interna, considerándolo que no es necesario porque no afecta en sus operaciones.

Debido a que la institución no cuenta una gestión de riesgos, el trabajo de auditoría presenta limitantes por no poder evaluar dicha gestión, como procesos adicionales a las auditorías realizadas elaboran entrevistas, cuestionario, y flujogramas a las unidades que son de mayor riesgo como por ejemplo a la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional (UACI), tesorería, recursos humanos, contabilidad; y así poder determinar los hallazgos y presentar recomendaciones para contrarrestar esas inconsistencias de la institución. De esa forma pueden ellos tener un control interno de las operaciones de la municipalidad.

## **CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE SOLUCIÓN: PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO**

La elaboración del plan estratégico se tomó de base el *Balanced Scorecard* o conocido como Cuadro de Mando Integral, dicha técnica facilita la implementación de las estrategias y permitir la comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la institución. La propuesta ha sido diseñada para la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

Como una iniciativa para el fortalecimiento del proceso de auditoría y con el fin de proporcionar una herramienta técnica que ayude a identificar con mayor exactitud los riesgos y así contribuir con el logro de los objetivos y estrategias de la municipalidad. El plan estratégico ayuda a la institución a pulir su enfoque para que todos sus recursos sean utilizados y analiza las prioridades para un plazo de 3 años.

La elaboración del plan estratégico será de mucha utilidad para el trabajo a ejecutar en la unidad de auditoría interna, ya que permitirá crear valor a la institución, identificar y reducir riesgos, además de mejorar la imagen de la municipalidad, mediante la alineación de los elementos claves.

Los elementos que serán utilizados por auditoría interna para priorizar las áreas a auditar son por lo general la misión, visión, objetivos, principios y valores tanto de la municipalidad como a nivel de la unidad. Dichos indicadores demuestran la efectividad de la estrategia para alcanzar los objetivos.

## **4.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN**

### **4.2.1. Proceso metodológico.**

#### **– Marco Introdutorio.**

Se realizará una descripción de las etapas que permite el planeamiento estratégico de la unidad de auditoría interna.

#### **– Marco de referencia.**

En este punto se establecerá la base legal con la cual está respalda el funcionamiento de la unidad de auditoría interna.

#### **– Objetivos del plan estratégico.**

Se definirán los resultados de la sumatoria de todos los procesos que lleva a realizar el plan estratégico.

#### **– Generalidades de la institución.**

Se tratará de analizar el planteamiento estratégico que incluye la misión, visión, valores institucionales, organigrama y el funcionamiento de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Apopa.

#### **– Situación actual de la unidad de auditoría interna.**

En este paso se analizarán las variables que afectan a la unidad de auditoría interna, como lo son las **F**ortalezas con las que cuenta, las **O**portunidades que brinda el ambiente o entorno en donde se desenvuelve, las **D**ebilidades internas y las **A**menazas externas que influyen en su desempeño.

Todo lo anterior se analiza de cara a la misión, visión, objetivos y valores que se han planteado para dicha unidad las cuales se ajustan de acuerdo a lo evaluado.

– **Fase filosófica.**

En esta fase realizará una alineación y reestructuración mediante el análisis de los elementos de misión, visión, objetivos y valores, que se describen en la Figura 4.

– **Fase analítica.**

Se analizará los factores que componen el FODA de la unidad de auditoría interna. En la Figura 5 se definen las **Fortalezas** y las **Debilidades** como factores internos, y como factores externos las **Oportunidades** y las **Amenazas**.

En el análisis FODA se evaluarán las cuatro perspectivas que involucra la herramienta del Balance Score Card, como lo son : perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, lo que permitirá determinar factores críticos.

– **Fase operativa.**

Esta etapa final procederá la unidad de auditoría interna a ejecutar su funcionamiento mediante la aplicación del plan estratégico, donde se establecerán los objetivos estratégicos, los factores críticos, los planes de acción, tal y como se detallan a continuación:

***Objetivos estratégicos de la unidad de auditoría interna:*** Se tomará como orientación la herramienta del *Balanced Scorecard* que ayudará a establecer los objetivos estratégicos, que se originan desde las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y desarrollo humano (aprendizaje y crecimiento).

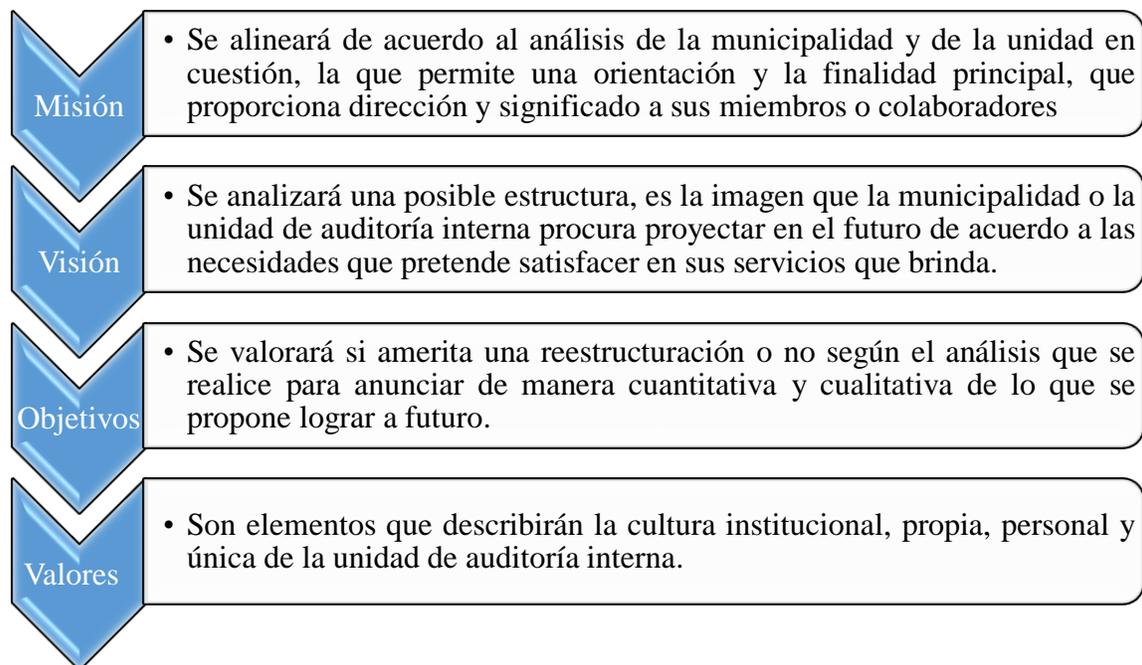


Figura 3: Fase filosófica

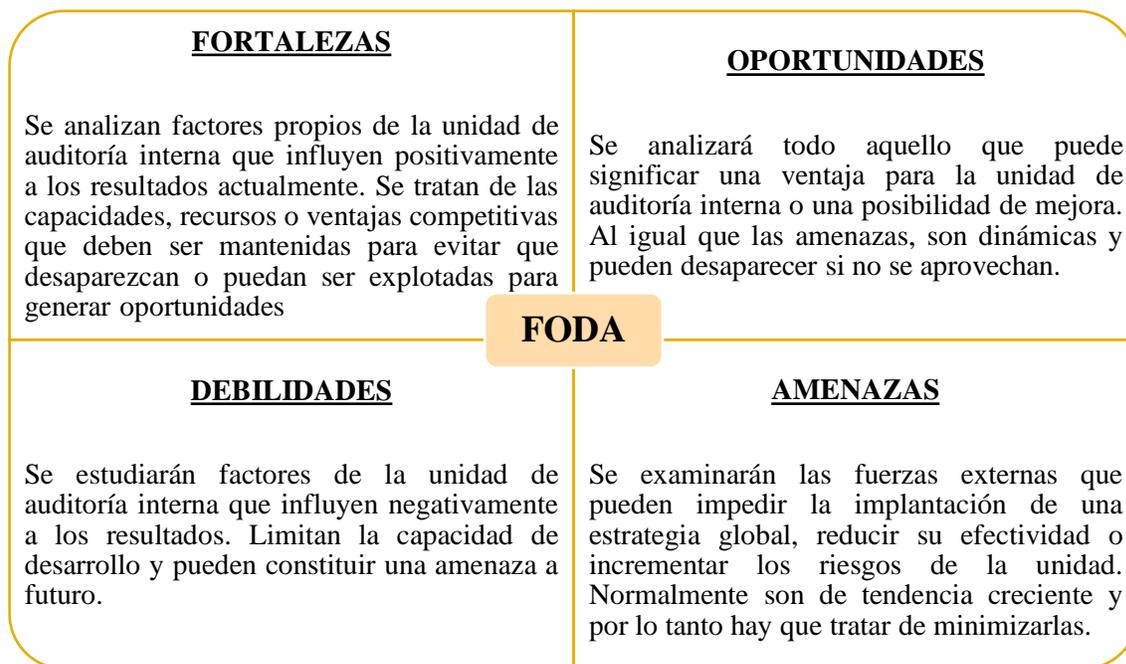


Figura 4: Análisis FODA

**Factores críticos de la unidad de auditoría interna:** Se definirán los factores críticos que surgen de los objetivos estratégicos de la unidad de auditoría interna, los cuales especifica en que se debe ser excelente o sobresalir. Que se deberán medir a través de indicadores o métricas de desempeño.

**Perspectivas:** el análisis de esta nos permite establecer los objetivos estratégicos

**Metas:** Son las acciones que la unidad se propone alcanzar a un plazo de tres años.

**Indicadores:** Son los factores que ayudarán a medir los resultados o progresos de los planes de acción que se llevarán a cabo. Este deberá ser claro y específico.

**Tipo de indicador:** Permitirá clasificar que tipo de indicador utilizaremos si será cuantitativo o cualitativo.

**Plan de acción:** Es el documento final en el cual se plasmarán las prioridades detectadas en los pasos anteriores ya sea para su presentación externa o para su uso interno y aclaratorio del personal que lo llevará a cabo. Es importante recalcar que cada línea estratégica puede tener más de un plan de acción y cada plan de acción más de una acción.

– **Seguimiento y evaluación:**

Finalmente, se llevarán a cabo evaluaciones pertinentes que permitirán conocer el funcionamiento de dicho plan. En donde el encargado de la unidad deberá evaluar cada año el funcionamiento y cumplimiento del plan estratégico para poder realizar actualizaciones y orientar las acciones ante cambios que se puedan dar en la organización.

En la Figura 6 se presentan los pasos descritos anteriormente para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

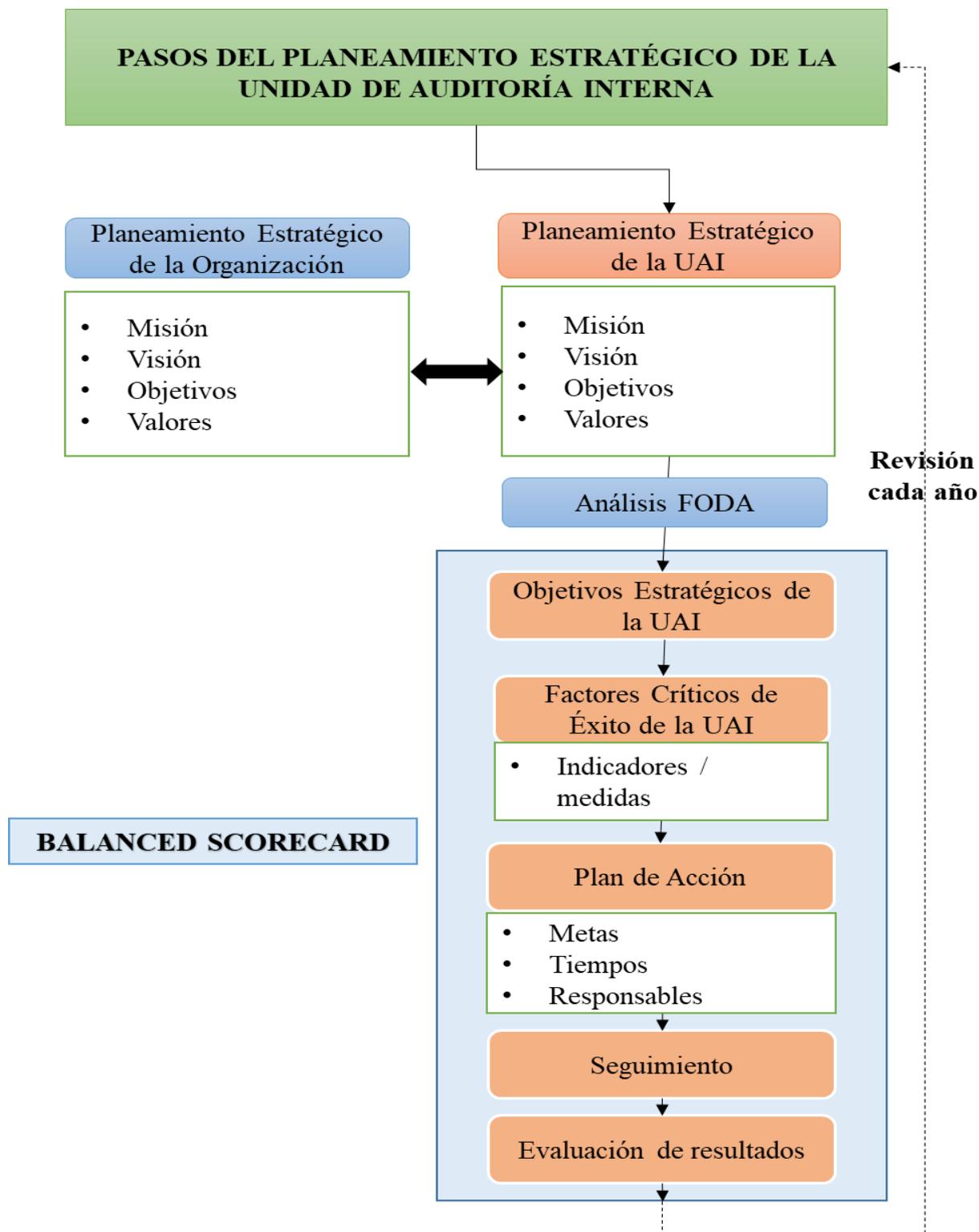


Figura 5: Pasos para la elaboración del plan estratégico

### **4.3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.3.1. Beneficios.**

La finalidad de la implementación de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.

De esta manera se facilita la gestión de la alcaldía al hacerla más transparente, asignar políticas concretas y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas, esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la unidad, poniendo a la municipalidad en relación con las necesidades del entorno.

Lo más importante para llevar a cabo un plan estratégico, está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la institución. Los beneficios que se obtienen del plan se detallan a continuación:

- Conocer mejor la realidad de la municipalidad y mantener un enfoque sistemático.
- Identificar los cambios y tener una visión a futuro, aunque sea impredecible.
- Alinear la misión de la municipalidad y de la unidad de auditoría interna para orientar de manera efectiva su rumbo.
- Mejorar la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Alineación de los empleados hacia la visión de la institución.
- Mejorar la coordinación de las actividades y el manejo de recursos.
- Medir el impacto a futuro de las decisiones estratégicas que se tomen en el presente.

#### **4.3.2. Limitaciones.**

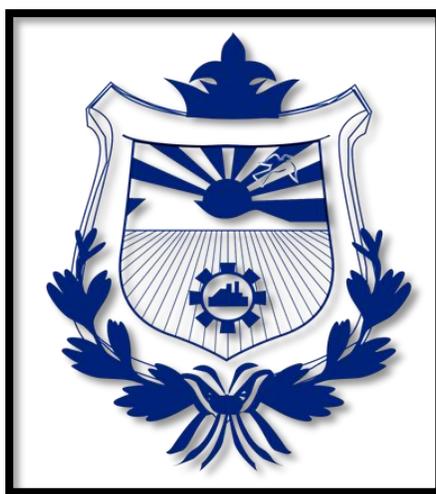
El plan estratégico aplicada a la auditoría interna permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de los objetivos determinados, los que permiten contribuir al logro de los objetivos de la municipalidad. Para llevar a cabo dicho plan se presentan la siguiente limitación:

- **Capacitación al personal.**

En cuanto al tema correspondiente no se han realizado capacitaciones respecto al tema plan estratégico, ya que la unidad no capacita constantemente a los integrantes de la unidad.

#### 4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

PERÍODO  
2019-2021



## ÍNDICE

CONTENIDO	Nº PÁG.
<b>I. MARCO INTRODUCTORIO</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS</b>	
A. Generales	3
B. Específicos	3
<b>IV. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b>	
A. Misión	4
B. Visión	4
C. Objetivos	4
D. Estructura organizativa	9
E. Funciones de los principales departamentos	10
<b>V. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>	
A. Análisis de perspectivas retomadas en el <i>Balance Scorecard</i>	12
B. Misión	14
C. Visión	14
D. Principios y valores	15
E. Objetivos	17
F. Estructura organizativa	19
<b>VI. FASE FILOSÓFICA</b>	
A. Actualización de misión	20
B. Actualización de visión	21
C. Actualización de principios y valores	22



## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Nº PÁG.</b>
<b>VII. FASE ANALÍTICA</b>	
A. Diagnóstico FODA de la unidad de auditoría interna	24
B. Análisis FODA de la unidad de auditoría interna	25
<b>VIII. FASE OPERATIVA</b>	
A. Establecimiento de objetivos estratégicos de la unidad de auditoría interna	27
B. Matriz estratégica	28
C. Cronograma de actividades	36
<b>IX. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>43</b>
<b>X. ANEXOS</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Nº PÁG.</b>
Figura A: Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Apopa	9
Figura B: Principios de la unidad de auditoría interna	15
Figura C: Valores de la unidad de auditoría interna	16
Figura D: Estructura organizativa de la unidad de auditoría interna	19
Figura E: Actualización de principios de la unidad de auditoría interna	22
Figura F: Valores de la unidad de auditoría interna	23
Figura G: Factores internos: fortalezas y debilidades	25
Figura H: Factores externos: oportunidades y amenazas	26
Figura I: Objetivos estratégicos	27



## I. MARCO INTRODUCTORIO

Como un fortalecimiento a la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa que asesora en materia de control interno y gestión de riesgo, tiene el rol de promover la mejora continua de la función de la unidad.

Es por ello que se elabora un plan estratégico que permita afianzar los procesos internos alineados a la misión, visión, valores y objetivos con el fin de responder a nuevos cambios. El proceso de auditoría interna es fundamental para la fiscalización independiente, objetiva y de valor agregado para el logro de los objetivos de la institución.

Este documento pretende establecer la estrategia de auditoría interna para el período 2019-2021, para el referido período se consideró la planificación institucional direccionando los servicios de la unidad hacia aquellas áreas estratégicas e importantes de la Alcaldía Municipal de Apopa, fortaleciendo la transparencia en las actividades de los diferentes departamentos que son esenciales para el cumplimiento efectivo de los objetivos.



## II. MARCO DE REFERENCIA

El plan estratégico constituye una herramienta de gestión administrativa, la cual es utilizada por la auditoría interna dentro del proceso de planificación. Es por ello que la organización y funcionamiento de la auditoría interna se establece en las Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, publicadas en el Diario Oficial tomo N° 410, decreto N° 7 del 31 de marzo 2016. Según los siguientes artículos:

*Art.2. “Definir principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de la auditoría interna, que promueva actividades con valor agregado, así mismo establezca las bases para evaluar el desempeño de auditoría interna y fomente la mejora de los procesos de la entidad”.*

*Art.29. “El responsable de auditoría interna, debe gestionar en forma eficaz la actividad de auditoría para que contribuya a la mejora de los servicios públicos. La actividad de auditoría interna debe añadir valor a la entidad para contribuir al aseguramiento objetivo y relevante de la eficacia y eficiencia, promoviendo una cultura organizacional permanente hacia la mejora continua de los procesos, gestión de riesgos y control.*



### III. OBJETIVOS

#### A. General

Elaborar un plan estratégico para la unidad de auditoría interna de la Alcaldía Municipal de Apopa para el período de tres años, para mejorar la calidad en la gestión y procesos de los servicios, alineándolos con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

#### B. Específicos

- ✚ Actualizar misión, visión y valores de la auditoría interna, para que sean congruentes con los de la institución.
- ✚ Analizar factores internos y externos para poder determinar los factores críticos de la unidad.
- ✚ Establecer una matriz, que permita determinar las estrategias y planes de acción.



#### IV. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

##### A. Misión

Garantizar el desarrollo integral y sostenible del municipio a fin de elevar la calidad de vida de sus habitantes, de una forma permanente a través de una gestión municipal democrática, transparente y comprometida con todos los sectores del municipio.

##### B. Visión

Un municipio organizado administrativamente y financieramente, en el que reine la armonía y el respeto, donde el gobierno local municipal impulse una gestión transparente y eficiente, que promueva la participación ciudadana, prestando una excelente atención al usuario y trabajando por el acceso de todos y todas a los servicios básicos, lo cual genera las condiciones aptas para el desarrollo económico y social de la comunidad, en armonía con el medio ambiente.

##### C. Objetivos

###### General

Establecer un modelo de gobierno local que sea incluyente, participativo, honesto, transparente, que preste servicios de calidad, por medio de las áreas sociales, administrativas, económicas, de infraestructura básica y de protección ambiental, incorporando en todo el enfoque generacional.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### Específicos

- ✚ Mejorar la participación ciudadana de la población, el apoyo a la educación, la salud, la prevención de la violencia, la cohesión social, el deporte, la cultura, la recreación, así como la integración de las mujeres, jóvenes y adultos mayores en los programas de la municipalidad, con enfoque de género.
  
- ✚ Perfeccionar los procesos institucionales que faciliten la realización de todas las operaciones con eficiencia, eficacia y economía, por medio de procesos sistematizados, mejoramiento de la Alcaldía Municipal, capacitación al personal, planificación operativa a fin de prestar un mejor servicio a la población.
  
- ✚ Apoyar iniciativas de desarrollo económico local, por medio de formación de microempresas, agricultura, capacitación empresarial y coordinación con empresas que tienen inversión en el municipio.
  
- ✚ Mejorar el acceso de la población a los servicios básicos, la vivienda, saneamiento e infraestructura básica, para mejorar localidad de vida de la población.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



- ✚ Disminuir la vulnerabilidad ante la ocurrencia de fenómenos naturales, así como la contaminación ambiental, por medio de la educación, organización comunal e inversión en proyectos.

### **Objetivos estratégicos de proyectos por la Alcaldía Municipal de Apopa**

#### ✚ **Social.**

Se trabajará en fortalecer y fomentar la participación ciudadana de la población, el apoyo a la educación, salud, la prevención de la violencia, la cohesión social, el deporte, la cultura, la recreación, así como la integración de las mujeres, jóvenes y adultos mayores en los programas de la municipalidad

#### ✚ **Fortalecimiento institucional.**

Se trabajará de manera incansable en mejorar los procesos institucionales que faciliten la realización de todas las operaciones con eficiencia y eficacia y economía a fin de prestar un mejor servicio a la población

#### ✚ **Proyectos de desarrollo organizacional.**

- Implementar en la organización herramientas modernas de administración apoyadas en tecnología.
- Mantener una coordinación estrecha con instancias del gobierno central que sean vinculantes al quehacer municipal.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### **Proyección financiera.**

Elaboración, actualización e implementación y control de presupuestos y planes de inversión y de gestión, adecuados a la realidad y las necesidades.

### **Modernización y mantenimiento de la infraestructura.**

Adquisición de inmobiliario, equipo y maquinaria, así como adecuación de los espacios vitales de las instalaciones de la municipalidad.

### **Desarrollo humano integral.**

Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica a recursos humanos que permita la promoción de mismo, para el desarrollo de sus competencias.

### **Gestión de la calidad.**

Implementar un sistema de administración de la calidad que nos permita aplicar servicios cercanos al usuario y la mejora continua.

### **Desarrollo económico.**

Se buscará de manera permanente la generación de condiciones favorables para fomentar la oportunidad de fuentes de trabajo e ingresos para los/las apopenses.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### **Infraestructura.**

La inversión en infraestructura básica se hará de forma participativa para ello se realizarán consultas con la población para definir prioridades, utilizando de manera óptima los recursos provenientes del FODES, fondos propios, así como la búsqueda de apoyo de la cooperación nacional e internacional no reembolsable.

### **Gestión de riesgo.**

Se trabajará en la disminución de riesgos ante la ocurrencia de fenómenos naturales, por medio de la organización ciudadana comunitaria y municipal de protección civil, la capacitación en gestión de riesgos.

Se hará énfasis en la educación ambiental, tanto de conservación de los recursos naturales.

### **Protección al medio ambiente.**

Como en la disposición adecuada de los desechos sólidos, así como el fortalecimiento del marco legal municipal.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### D. Estructura organizativa

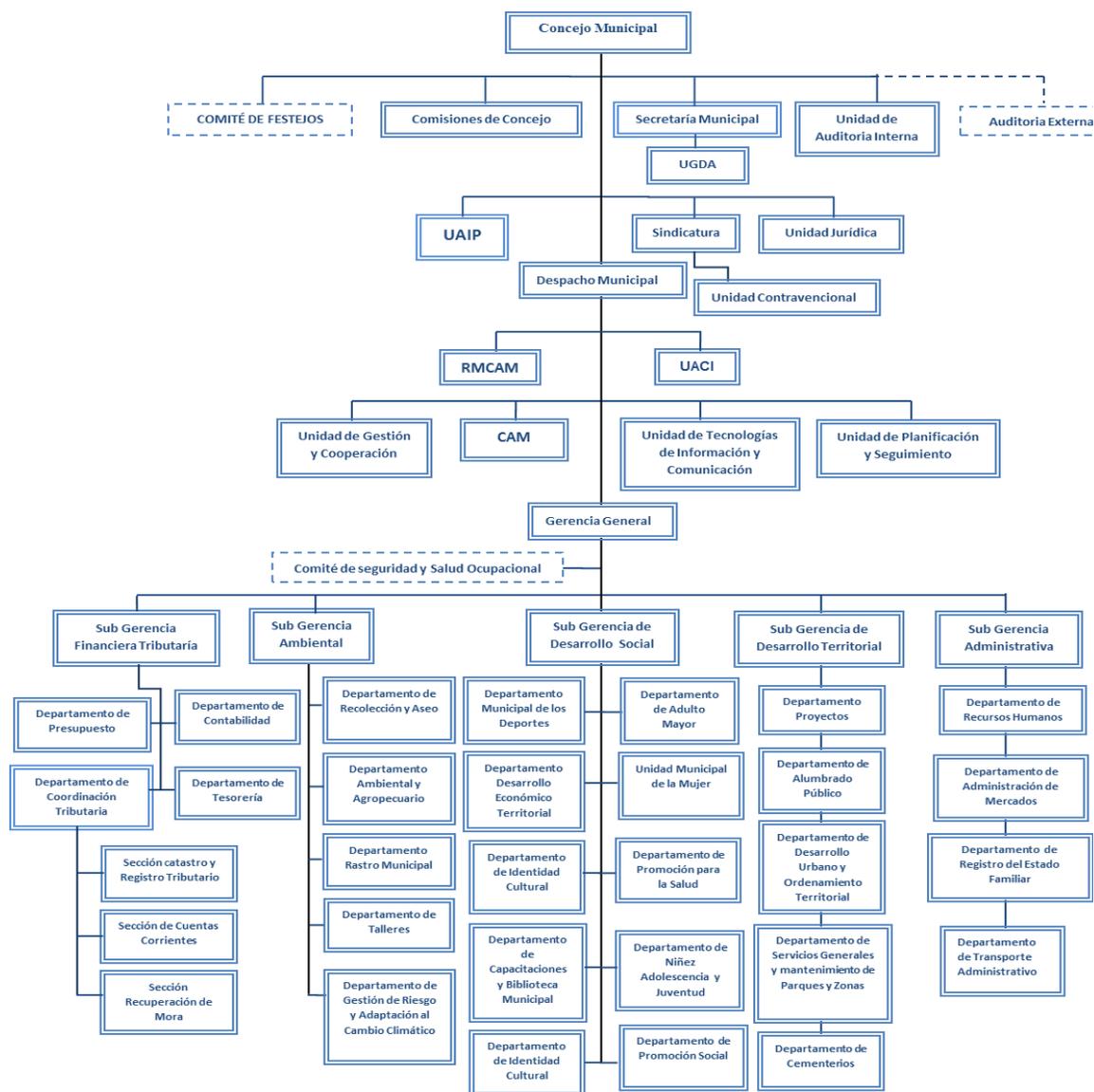


Figura A: Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Apopa

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



**E. Funciones de los principales departamentos de la institución**

<b>DEPARTAMENTOS/ UNIDADES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	- Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
	- Regular o legislar aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias.
<b>SECRETARIA MUNICIPAL</b>	- Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas de los asuntos tratados.
	- Autorizar instrumentos jurídicos que son emitidos por el concejo.
<b>SINDICATURA MUNICIPAL</b>	- Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.
<b>UNIDAD JURÍDICA</b>	- Elaborar el manual de trabajo con su respectivo presupuesto. Proporcionar asesoría y opiniones jurídicas al alcalde municipal.
<b>GERENCIA GENERAL</b>	- Encargado de ejecutar las directrices, planes, programas, instrumentos y controles que ejecute el concejo municipal, así como dar cumplimiento a las órdenes que dicte el alcalde.

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



**E. Funciones de los principales departamentos**

<b>DEPARTAMENTOS/ UNIDADES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>SUB GERENCIA FINANCIERA</b>	- Elaborar las políticas de sostenibilidad financiera de la administración municipal, comunicar periódicamente al concejo municipal de la ejecución presupuestaria, y promover las normas financieras necesarias para la obtención de recursos económicos.
<b>CATASTRO</b>	- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales tales como: registros catastrales, cuentas corrientes, cobro y recuperación de mora, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente.
<b>TESORERÍA</b>	- Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores y fondos municipales, cualquiera que sea su origen.
<b>CONTABILIDAD</b>	- Registrar oportunamente de los hechos económicos que permiten elaborar los estados financieros para toma de decisiones de las autoridades municipales.
<b>UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL</b>	- Realiza las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad siguiendo los procesos y procedimientos establecidos por la ley.
<b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	- Registra y facilita la consulta de los expedientes de los empleados municipales, así como la planificación de políticas de manejo y capacitación constante del personal.



## V. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

### A. Análisis de perspectivas retomadas en el *Balance Scorecard*.

Para comprender la situación actual de la unidad será necesario analizar las siguientes perspectivas que retoma la herramienta *Balance Scorecard*, las cuales serán analizadas en el FODA, para determinar factores internos y externos:

#### ❖ **Perspectiva financiera:**

La unidad de auditoría cuenta con un presupuesto de \$45,000.00 para salarios de los integrantes de la unidad, así como 5,000.00 para papelería mobiliario y equipo. 5 sillas secretariales, 5 computadoras y 1 impresora multifuncional. Todo para desarrollar las respectivas actividades.

#### ❖ **Perspectiva de procesos internos y de clientes:**

Para la realización del plan anual de trabajo, a cada integrante se le asignan diferentes actividades, para cubrir las áreas que se auditaran. Es importante mencionar que las auditorías especiales que se llevan a cabo en la mayoría son proyectos que realiza la institución y estas son por denuncias ciudadanas.

En lo que respecta a la evaluación del control interno de la institución se complica el trabajo de la unidad ya que no se cuenta con dicho control, por lo que identificar las áreas más significativas se vuelve complejo y lleva más trabajo y tiempo que muchas veces no se tiene contemplado en el cronograma de actividades.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



El incumplimiento de requisitos fundamentales que exige la Corte de Cuentas de la República a la institución es una de las limitantes al momento de realizar las auditorías, como el no dar cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas y no contar con una gestión de riesgos.

### ❖ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

El personal con el que cuenta la unidad no recibe capacitaciones, como lo establecen en sus políticas, de igual manera la institución cuenta con un programa de capacitaciones que es llevada a cabo por el departamento de Recursos Humanos, dicho departamento enlista las unidades que recibirán capacitaciones, el personal que asistirá y el mes que se impartirán.

En lo que respecta a la capacidad profesional, el personal contratado no es profesional en el área, por lo que se contrata a estudiantes y se les capacita para cubrir el área requerida, la razón se debe a la asignación del presupuesto.



## **B. Misión**

Somos una unidad de auditoría, que realiza auditorías (exámenes especiales) a las operaciones, actividades y programas ejecutados por los diferentes departamentos y unidades de la municipalidad, aplicando Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, emitidas por la Corte de Cuentas de la República, con independencia funcional, promoviendo una cultura de eficiencia, efectividad y eficacia en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, mediante la adopción e implementación de controles gerenciales, a fin de fortalecer la transparencia en el uso de los recursos, con la finalidad de facilitar la rendición de cuentas al ente controlador del Estado y a la comunidad en general.

## **C. Visión**

Ser una unidad de auditoría, moderna con ética y profesionalismo en el desarrollo de sus funciones, comprometida con la transparencia y el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas en el ejercicio de sus funciones. Con el propósito de obtener resultados con estándares de calidad, a través del esfuerzo del personal idóneo, integro, innovador y motivado en actualizarse con los avances de la profesión y de la tecnología, para coadyuvar al esfuerzo institucional de mejorar el fortalecimiento institucional y el desarrollo para el municipio.



## D. Principios y valores

### Principios



**Honestidad:** El personal de la unidad debe actuar de modo tal que siempre se tome en consideración el interés colectivo y no el particular, evitando todo provecho personal obtenido por sí mismo o por interpuesta persona.



**Confidencialidad:** La unidad demanda a no divulgar información que por su carácter de secreta o especial para los intereses de la municipalidad, merecer reserva, ni utilizarla para fines distintos de los institucionales.



**Responsabilidad:** Estar siempre a la disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusa alguna.



**Decoro:** Significa respeto para sí y para quienes soliciten atención o demanda de servicios, manteniendo la compostura y asentando las reglas de urbanidad y educación.

*Figura B: Principios de la unidad de auditoría interna*

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### Valores

#### **Respeto**

- Este es un valor fundamental en la unidad, para convivencia con el personal y con las demás personas de la municipalidad; obligándose cada funcionario a considerar los derechos propios y el de los demás.

#### **Tolerancia**

- Todo empleado que forme parte de la unidad, deberá respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, grupales e institucionales, así como las diferentes opiniones y posiciones, aun cuando no se compartan.

#### **Compromiso**

- Es deber de todo el personal asignado a la unidad de auditoría interna, al participar activamente en el logro de nuestros objetivos contenidos en el plan operativo anual (POA) y en el plan anual de trabajo (PAT) y de todas las actividades que la unidad deba emprender, entregando lo mejor de sí mismo.

#### **Transparencia**

- Todo el personal de la unidad de auditoría interna, está comprometido con el cumplimiento de los deberes y obligaciones asignados y aceptados de común acuerdo con la municipalidad.

#### **Efectividad**

- Todo el personal de la unidad, está comprometido con el logro de los objetivos, misión, visión de la unidad, de forma eficiente, eficaz y con la mayor calidad.

Figura C: Valores de la unidad de auditoría interna



## E. Objetivos

### General

Realizar exámenes especiales objetivos, sistemáticos y profesionales, a la ejecución de actividades de la municipalidad, aplicando Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental emitidas por la Corte de Cuentas de la República, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe, que contenga recomendaciones y conclusiones que sean necesarias, y que contribuyan a mejorar el control en el uso de los recursos con que cuenta la institución

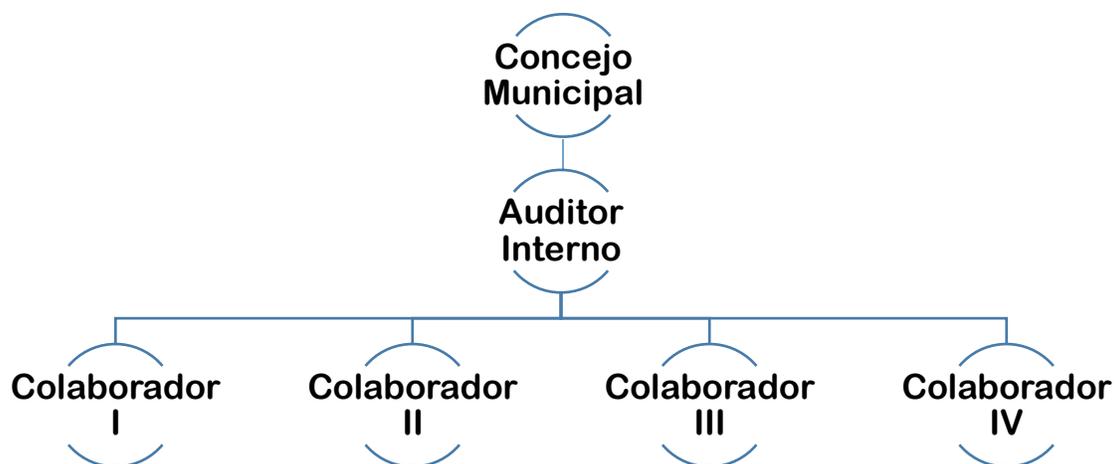
### Específicos

- ✚ Evaluar los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los planes operativos anuales de los departamentos y unidades organizativas.
  
- ✚ Evaluar el control interno institucional e identificar áreas críticas.
  
- ✚ Efectuar seguimientos a recomendaciones de auditorías efectuadas por la Corte de Cuentas de la República, y firmas privadas a fin de verificar el grado de cumplimiento.

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA****Específicos**

- ✚ Contribuir a fortalecer la efectividad y eficacia en el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
  
- ✚ Verificar el cumplimiento del marco jurídico que regulan las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.
  
- ✚ Verificar el cumplimiento legal y Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Alcaldía Municipal y otra normativa aplicable.
  
- ✚ Verificar la existencia, aprobación divulgación e implementación de manuales administrativos en los diferentes departamentos y unidades administrativas y operativas.
  
- ✚ Evaluar la efectividad de los sistemas y procedimientos adaptados en la administración de la información y comunicación, así como las medidas de seguridad del software y la protección de los equipos de cómputo y la información generada en departamentos y unidades administrativas y operativas.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**F. Estructura organizativa**

*Figura D: Estructura organizativa de la unidad de auditoría interna*



## **VI. FASE FILOSÓFICA**

### **A. Actualización de misión**

#### **MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Garantizar el desarrollo integral y sostenible del municipio a fin de elevar la calidad de vida de sus habitantes, de una forma permanente a través de una gestión municipal democrática, transparente y comprometida con todos los sectores del municipio.

#### **MISIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

Somos una unidad de auditoría, que realiza auditorías (exámenes especiales) a las operaciones, actividades y programas ejecutados por los diferentes departamentos y unidades de la municipalidad, aplicando Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental, emitidas por la Corte de Cuentas de la República, con independencia funcional, promoviendo una cultura de eficiencia, efectividad y eficacia en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, mediante la adopción e implementación de controles gerenciales, a fin de fortalecer la transparencia en el uso de los recursos, con la finalidad de facilitar la rendición de cuentas al ente controlador del Estado y a la comunidad en general.

#### **NUEVA MISIÓN**

Somos la unidad de auditoría interna reconocida como un elemento fundamental que ayude a la salvaguarda y optimización en el uso de los recursos de la municipalidad y Transparencia, mediante procesos de control y evaluación de riesgos, para la ejecución anticipada de acciones que eviten en lo posible el cometimiento de actos irregulares o ilegales.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### A. Actualización de visión

#### VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Un municipio organizado administrativa y financieramente, en el que reine la armonía y el respeto, donde el gobierno local municipal impulse una gestión transparente y eficiente, que promueva la participación ciudadana, prestando una excelente atención al usuario y trabajando por el acceso de todos y todas a los servicios básicos, lo cual genera las condiciones aptas para el desarrollo económico y social de la comunidad, en armonía con el medio ambiente.

#### VISIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Ser una unidad de auditoría, moderna con ética y profesionalismo en el desarrollo de sus funciones, comprometida con la transparencia y el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas en el ejercicio de sus funciones. Con el propósito de obtener resultados con estándares de calidad, a través del esfuerzo del personal idóneo, integro, innovador y motivado en actualizarse con los avances de la profesión y de la tecnología, para coadyuvar al esfuerzo institucional de mejorar el fortalecimiento institucional y el desarrollo para el municipio.

#### NUEVA VISIÓN

Ser una unidad de auditoría con el personal altamente competente con calidad en los servicios con calidad, ética y valores contribuyendo al fortalecimiento continuo del sistema de control interno y su gestión de riesgos, así como de las disposiciones legales, generando informes que contengan recomendaciones para mejorar constructivamente la gestión municipal para alcanzar los objetivos.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### C. Actualización de principios y valores

**Principios de la unidad de auditoría interna:** Honestidad, Confidencialidad, Responsabilidad y Decoro.

#### Actualización de Principios

- El personal debe tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio con respecto a todo interés que pudiere considerarse compatible con los principios de integridad y objetividad.

#### INDEPENDENCIA



- El personal tiene la obligación de guardar el secreto profesional, no revelando por ningún motivo los hechos o circunstancias de que tenga conocimiento, a menos que exista la obligación o el derecho legal para hacerlo.

#### CONFIDENCIALIDAD



- Los integrantes de la unidad deben actuar con imparcialidad, desinterés y actuación sin prejuicios en todos los asuntos.

#### OBJETIVIDAD



- El personal debe mantener su integridad moral, donde se espere: rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad en toda circunstancia.

#### INTEGRIDAD



Figura E: Actualización de principios de la unidad de auditoría interna

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### Valores



**Respeto:** Este es un valor fundamental en la unidad, para la convivencia con el personal y con las demás personas de la municipalidad, obligando cada funcionario a considerar los derechos propios y el de los demás.



**Tolerancia:** Todo empleado que fomente parte de la unidad, deberá respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, grupales e institucionales, así como las diferentes opiniones y posiciones, aún cuando no se compartan.



**Compromiso:** Es deber de todo el personal asignado a la unidad de auditoría interna, al participar activamente en el logro de nuestros objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual (POA) y en el Plan Anual de Trabajo (PAT) y de todas las actividades que la unidad deba emprender, entregando lo mejor de sí mismo.



**Transparencia:** Todo el personal de la unidad de auditoría interna, está comprometido con el cumplimiento de los deberes y obligaciones asignados y aceptados de común acuerdo con la municipalidad.



**Efectividad:** Todo el personal de la unidad, está comprometido con el logro de los objetivos, misión y visión de la unidad, de forma eficiente, eficaz y con la mayor calidad.

*Figura F: Valores de la unidad de auditoría interna*

**Nota:** Los valores no han sido actualizados, debido a que son congruentes con la Ley de Ética Gubernamental.



## VII. FASE ANALÍTICA

### A. Diagnóstico FODA de la unidad de auditoría interna

Para llevar a cabo el análisis FODA se realizó analizando las cuatro perspectivas que son utilizadas en el *Balance Scorecard*: Perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Todo lo antes mencionado aplicados en factores internos y externos que permitirán determinar factores críticos, los que a su vez nos llevaran a establecer objetivos estratégicos que están enfocados en las perspectivas descritas anteriormente. Tomando en cuentas elementos como recursos humanos, presupuesto, y procedimientos de la unidad.

Por lo que a continuación se muestra la relación en lo que respecta a las perspectivas con los elementos que se destacados:

Recursos humanos se relaciona con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que el personal de la unidad es un elemento imprescindible para la realización de las actividades de la unidad.

Así también se evaluó el presupuesto con el que cuenta la unidad relacionada con la perspectiva financiera, ya que para llevar a cabo las actividades de auditoria es necesario tener un presupuesto de las erogaciones a realizar.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Análisis FODA de la unidad de auditoría interna

#### Factores internos

F  
O  
R  
T  
A  
L  
E  
Z  
A  
S

- La unidad de auditoría interna cuenta con una misión, visión y valores.
- Actitud positiva para trabajar en equipo.
- Personal colaborador, solidario y abierto a nuevos cambios.
- Cumplimiento de las funciones otorgadas a cada personal de la unidad.
- Instalaciones y equipos apropiados para ejecutar el trabajo de auditoría.
- Procedimientos de auditoría para revisión de áreas específicas de la municipalidad.

D  
E  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S

- Contratación de personal sin experiencia por falta de presupuesto.
- falta de capacitacion al personal de auditoria
- Deficiencia en la evaluación de los riesgos de la municipalidad por no contar con una gestión de riesgos.
- Limitaciones al alcance de auditoría por no contar con la información idónea de la municipalidad.

Figura G: Factores internos: fortalezas y debilidades

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Análisis FODA de la unidad de auditoría interna

#### Factores externos

O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E  
S

- Colaboración con los departamentos que conforman la municipalidad para mitigar riesgos.
- Evaluaciones del control interno mediante exámenes especiales para los distintos departamentos.
- Recursos tecnológicos adecuados a las necesidades de la auditoría interna.
- Acceso a la información pública.

A  
M  
E  
N  
A  
Z  
A  
S

- Ausencia de un comité o responsables de realizar una gestión de riesgos e implementar un sistema de control interno.
- Ausencia de personal encargado para la gerencia general en la municipalidad.
- Incumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.
- Desactualización e importancia del plan estratégico institucional.
- Pérdida de credibilidad e imagen de la institución.
- Cambios drásticos por nueva administración.

Figura H: Factores externos: oportunidades y amenazas

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### VIII. FASE OPERATIVA

#### A. Establecimiento de objetivos estratégicos de la unidad de auditoría interna



1. Aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa del departamento de San Salvador servicios oportunos, objetivos e independientes que conlleve a una comunicación efectiva con la administración, para coadyugar al logro de los objetivos y competencias institucionales.



2. Verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas.



3. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que rigen la municipalidad.



4. Evaluar el plan estratégico institucional, con el fin de determinar el cumplimiento de la misión, visión y ejes estratégicos.



5. Fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la unidad de auditoría interna.



6. Incrementar el grado de efectividad en las operaciones que realiza la unidad de auditoría interna en las diferentes áreas de la municipalidad para dar valor agregado a la institución.



7. Incrementar la calidad de los servicios de la auditoría interna.

*Figura I: Objetivos estratégicos*

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

<b>Objetivo estratégico n° 1</b>									
Aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa del Departamento de San Salvador servicios oportunos, objetivos e independientes que conlleve a una comunicación efectiva con la administración, para coadyugar al logro de los objetivos y competencias institucionales.									
Factores críticos	Perspectivas	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
<b>Todas las unidades</b>	Procesos internos / Clientes	Cumplir con el 100% de aseguramiento, y que este sea desarrollado con calidad, eficiencia y eficacia.	Número de auditorías realizadas.	Cuantitativo	75%	100%	$\frac{\text{Número de auditorías realizadas} / \text{auditorías programadas} * 100}{100}$	Medir la calidad del trabajo de auditoría realizado, por medio de indicadores de calidad, como: porcentaje de recomendaciones implementados, cumplimiento del cronograma, horas de trabajo efectivo vrs horas presupuestadas entre otros.	Responsable de auditoría y colaboradores
		Procesamiento del 100% de servicios de asesoría y advertencias requeridos.	Porcentaje de asesoría.		8	5	$\frac{\text{Número de asesorías recibidas} / \text{asesorías programadas} * 100}{100}$	Impartir asesorías y emitir documentación escrita en materia de su competencia tres veces al año.	
		Realizar reportes trimestrales de las áreas examinadas cuando se trate de auditorías especiales.	Número de recomendaciones implementadas.				$\frac{\text{Número de recomendaciones implementadas} / \text{recomendaciones emitidas} * 100}{100}$	Evaluar de manera independiente los planes, programas y proyectos en ejecución, entre los que se encuentran: becas para estudiantes, programas de centros de educación infantil, construcción de 500 casas para beneficiar a familias de bajos recursos y el proyecto de recolección de basura. Los cuales por su nivel de exposición a riesgos requieran dicha evaluación tres veces al año. (Anexo 1)  Realizar evaluaciones de los controles existentes tres veces al año, con el objetivo de informar si estos siguen siendo los adecuados. (Anexo 2)	

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

Objetivo estratégico n° 1									
Aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa del Departamento de San Salvador servicios oportunos, objetivos e independientes que conlleve a una comunicación efectiva con la administración, para coadyugar al logro de los objetivos y competencias institucionales.									
Factores críticos	Perspectivas	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Procesos internos / Clientes	Atender en un 100% todas las consultas planteadas.	Número de consultas.	Cuantitativo	50%	100%	Número de consultas resueltas / consultas planteadas * 100	El proceso para atender consultas se lleva a cabo mediante el llenado de un formulario específico que contendrá por lo menos: fecha y hora, el nombre de la unidad, una breve explicación clara y precisa de la consulta, nombre y firma de la persona que consulta y un correo electrónico. Cuando se tenga el formulario lleno se asignará a un colaborador de la unidad de auditoría interna para atender las consultas planteadas que surgieron por las distintas unidades de la municipalidad, dichas respuestas no deben exceder de 5 días hábiles después del ingreso dicho formulario y pueden ser enviadas por correo electrónico, correspondencia o programar reunión según sea el caso. Además llenar al final del formulario lo siguiente: firma y nombre de la persona asignada, sello, fecha y hora de la respuesta a la consulta, el medio con que fue respondido y anexar la respuesta. Las consultas y respuestas se harán durante todo el año. (Anexo 3)	Responsable de auditoría y colaboradores

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

<b>Objetivo estratégico n° 1</b>									
Aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa del Departamento de San Salvador servicios oportunos, objetivos e independientes que conlleve a una comunicación efectiva con la administración, para coadyugar al logro de los objetivos y competencias institucionales.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Procesos internos / Clientes	Informe anual del grado de avance de las recomendaciones	Porcentaje de recomendaciones subsanadas.	Cuantitativo	25%	60%	Número de recomendaciones subsanadas / Número de recomendaciones realizadas * 100	Verificar por medio de una lista de chequeo el seguimiento del estado de las recomendaciones de la auditoría interna y de las disposiciones por la Corte de Cuentas de la República dos veces al año. (Anexo 4)	Responsable de auditoría y colaboradores
<b>Objetivo estratégico n° 2</b>									
Verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Procesos internos / Clientes	Realizar pruebas de cumplimiento que permitan evaluar de forma permanente y oportuna el sistema de control interno.	Porcentaje de auditorías programadas.	Cuantitativo	60%	95%	Auditorías realizadas / auditorías programadas * 100	Realizar procedimientos de supervisión a las áreas más significativas como la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional, presupuesto, tesorería, contabilidad y recursos humanos, con el objetivo de verificar si se llevan a cabo acciones preventivas para mejorar el control interno. Dicha supervisión se hará una vez al año. (Anexo 5)  Mantener informado al Concejo Municipal dos veces al año, sobre los avances y dificultades del sistema de control interno, proporcionando medidas para corregir desviaciones o para su mejoramiento continuo. (Anexo 6)	Responsable de auditoría y colaboradores

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

Objetivo estratégico n° 2									
Verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
<b>Todas las unidades</b>	Procesos internos / clientes	Realizar pruebas de cumplimiento que permitan evaluar de forma permanente y oportuna el sistema de control interno.	Porcentaje de auditorías programadas.	Cuantitativo	60%	95%	Auditorías realizadas / auditorías programadas * 100	Realizar estudios especiales, considerando el resultado de la valoración del riesgo en las áreas medulares por lo menos 4 veces al año.	Responsable de auditoría y colaboradores
								Aumentar mensualmente el porcentaje muestral de las unidades a auditar.	
								Dar prioridad a las unidades o proyectos que se les ha sido interpuesta una denuncia ciudadana, para realizar una auditoría especial dos veces al año. Como en el caso de proyecto MIDES, la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional y la unidad presupuestaria.	
								Verificar por medio de una inspección sorpresiva anualmente a cada una de las unidades si hay actualización y divulgación de políticas y procedimientos de las actividades que se realizan diariamente. (Anexo 7)	Responsable de auditoría y colaboradores
							Verificar una vez al año por medio de observación que se cumplan los procedimientos de autorización tanto para acceso a la información confidencial como para efectos de gastos. (Anexo 8)		

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



**B. Matriz Estratégica**

Objetivo estratégico n° 3									
Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que rigen la municipalidad.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Procesos internos / clientes	Disminuir el número de hallazgos en los informes emitidos por auditoría externa, mediante el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas.	Porcentaje de cumplimiento de las disposiciones legales.	Cuantitativo	60%	100%	Número de disposiciones legales en cumplimiento / total de disposiciones legales a cumplir * 100	Realizar una muestra cada año de todas las unidades de la institución para verificar que el desarrollo de las actividades estén acorde a lo establecido en las normativas técnicas y legales. (Anexo 9)	Responsable de auditoría y colaboradores
			Número de recomendaciones por informes de auditoría externa.		10	5	Pasar de 10 recomendaciones a 5	Contribuir a las mejoras en los procesos críticos de cada unidad poniendo en práctica las recomendaciones de los informes emitidos por auditoría externa, por lo menos cuatro veces al año.  Verificar el cumplimiento de las principales leyes como lo son: Código Municipal, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Ley sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Con el propósito de detectar cometimientos ilícitos que conlleven al fraude. (Anexo 10)	

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

Objetivo estratégico n° 4									
Evaluar el plan estratégico institucional, con el fin de determinar el cumplimiento de la misión, visión y ejes estratégicos.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Procesos internos / Clientes	Dar cumplimiento al plan estratégico institucional.	Número de acciones realizadas.	Cuantitativo	60%	95%	Número de acciones realizadas / número de acciones establecidas por la institución * 100	Realizar cuestionarios o entrevista a los principales jefes de las unidades para verificar el porcentaje de cumplimiento de las metas plasmadas en los últimos dos meses del año.	Responsable de auditoría y colaboradores
								Evaluar al final del año con una lista de chequeo si las acciones realizadas se han llevado a cabo tal y como se establecieron. (Anexo 11)	
Objetivo estratégico n° 5									
Fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la unidad de auditoría interna.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Unidad de auditoría interna	Financiera / Aprendizaje y Crecimiento	Personal con capacidades y conocimientos altamente calificados para ejercer el trabajo con calidad.	Número de auditores capacitados.	Cuantitativo	1	5	Pasar de una persona capacitada a cinco.	Presentar al final del año ante el concejo un informe anual de las capacitaciones recibidas, requeridas por la Corte de Cuentas de la República, en donde se detalle los temas impartidos, horas recibidas y personal asistido. (Anexo 12)	Responsable de auditoría y colaboradores
								Realizar dos evaluaciones escritas al año al personal de auditoría interna, para medir la aplicación de los conocimientos adquiridos por las capacitaciones impartidas. (Anexo 13)	

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



### B. Matriz Estratégica

Objetivo estratégico n° 5									
Fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la unidad de auditoría interna.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Unidad de auditoría interna	Financiera / Aprendizaje y Crecimiento	Personal con capacidades y conocimientos altamente calificados para ejercer el trabajo con calidad.	Número de auditores capacitados.	Cuantitativo	1	5	Pasar de una persona capacitada a cinco.	Realizar un diagnóstico anual de los problemas actuales con los que se enfrenta el personal de la unidad, respecto a los conocimientos, para listar las capacitaciones necesarias. (Anexo 14)	Responsable de auditoría y colaboradores
Objetivo estratégico n° 6									
Incrementar el grado de efectividad en las operaciones que realiza la unidad de auditoría interna en las diferentes áreas de la municipalidad para dar valor agregado a la institución.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Clientes	Promover una cultura de honestidad, independencia, transparencia y control en el desempeño de la gestión.	Calidad del trabajo	Cualitativo	Muy bueno	Excelente	Calificación en el rango del 1-10 1-4 Malo 5-6 Regular 7-8 Muy bueno 9-10 Excelente	<p>Elaborar y aplicar una encuesta o entrevista al finalizar cada auditoría con el fin de implementar las mejoras necesarias. (Anexo 15)</p> <p>Concientizar durante el año a todo el personal de la municipalidad, por medio de charlas informativas, boletines, murales y eventos sobre los principios y valores que deben poseer para un mejor desempeño en sus labores cotidianos. (Anexo 16)</p> <p>Verificar al final del año por medio de declaraciones a los jefes de las diferentes unidades, la satisfacción de las asesorías, consultas y auditorías realizadas. (Anexo 17)</p> <p>Realizar confirmaciones escritas de personas independientes a la unidad para verificar el cumplimiento de la ética profesional en el mes de noviembre. (Anexo 18)</p>	Responsable de auditoría y colaboradores

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



B. Matriz Estratégica

Objetivo estratégico n° 7									
Incrementar la calidad de los servicios de la auditoría interna.									
Factores críticos	Perspectiva	Metas	Indicadores	Tipo de indicador	Mejora		Fórmula de cálculo	Plan de acción	Responsable
					De	A			
Todas las unidades	Cliente	Incrementar la calidad y productividad de los servicios de auditoría interna, mediante la evaluación de los procesos a ejecutar en las distintas áreas.	Porcentaje del universo de auditoría cubierto durante el año.	Cuantitativo	50%	100%	Número de áreas auditadas / total de áreas * 100	Evaluar el impacto de la gestión de auditoría interna en el desempeño de los procesos, realizando evaluaciones dos veces al año por medio de observaciones y análisis de cada unidad que conforma la municipalidad, para evaluar la eficacia de las acciones implementadas, productos de los hallazgos de auditoría.	Responsable de auditoría y colaboradores
								Fomentar al inicio del año al personal de la municipalidad el compromiso para cumplir de forma oportuna y con calidad las actividades asignadas según el plan de trabajo por medio de charlas.	



PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



C. Cronograma de actividades

Objetivo estratégico n° 1 Aportar a la Alcaldía Municipal de Apopa del departamento de San Salvador servicios oportunos, objetivos e independientes que conlleve a una comunicación efectiva con la administración, para coadyugar al logro de los objetivos y competencias institucionales.		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2019-2021																																					
		Año 2019												Año 2020												Año 2021													
Factores críticos	Plan de acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Todas las unidades	El proceso para atender consultas se lleva acabo mediante el llenado de un formulario específico que contendrá por lo menos: fecha y hora, el nombre de la unidad, una breve explicación clara y precisa de la consulta, nombre y firma de la persona que consulta y un correo electrónico. Cuando se tenga el formulario lleno se asignará a un colaborador de la unidad de auditoría interna para atender las consultas planteadas que surgieron por las distintas unidades de la municipalidad, dichas respuestas no deben exceder de 5 días hábiles después del ingreso dicho formulario y pueden ser enviadas por correo electrónico, correspondencia o programar reunión según sea el caso. Además llenar al final del formulario lo siguiente: firma y nombre de la persona asignada, sello, fecha y hora de la respuesta a la consulta, el medio con que fue respondido y anexar la respuesta. Las consultas y respuestas se harán durante todo el año.																																						
	Verificar por medio de una lista de chequeo el seguimiento del estado de las recomendaciones de la auditoría interna y de las disposiciones por la Corte de Cuentas de la República dos veces al año.																																						



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



**C. Cronograma de actividades**

Objetivo estratégico n° 3 Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que rigen la municipalidad.		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2019-2021																																		
Factores	Plan de acción	Año 2019					Año 2020					Año 2021																								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Todas las unidades	Verificar el cumplimiento de las principales leyes como lo son: Código Municipal, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Ley sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos, Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Con el propósito de detectar cometimientos ilícitos que conlleven al fraude.																																			
Objetivo estratégico n° 4 Evaluar el plan estratégico institucional, con el fin de determinar el cumplimiento de la misión, visión y ejes estratégicos.		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2019-2021																																		
Factores	Plan de acción	Año 2019					Año 2020					Año 2021																								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Todas las unidades	Realizar cuestionarios o entrevista a los principales jefes de las unidades para verificar el porcentaje de cumplimiento de las metas plasmadas en los últimos dos meses del año.																																			
	Evaluar al final del año una lista de chequeo si las acciones realizadas se han llevado a cabo tal y como se establecieron.																																			









## IX. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Para realizar el seguimiento y evaluación de las acciones y verificar si se lleva a cabo el cumplimiento de las metas establecidas se utilizarán los indicadores establecidos a cada objetivo, lo que permitirá ver a lo largo del tiempo el cumplimiento y las desviaciones que se producen, de ser así se recurrirá a realizar ajustes previo a la planificación anual de auditoría interna incorporando los cambios en los que ha incurrido tanto la institución como la unidad, así también se considerará los aportes del personal que compone el departamento de auditoría interna.

Se emitirá un informe a la máxima autoridad para dar a conocer sobre el cumplimiento de las estrategias establecidas en este documento, así como las actualizaciones que se pueden llevar a cabo mediante la evaluación de éstas.



# X. ANEXOS

**ANEXO 1**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>				
<b>Programa/Proyecto</b>	<b>Período que cubre el programa o proyecto</b>	<b>Presupuesto asignado</b>	<b>Unidad que ejecuta programa/proyecto</b>	<b>Responsables del Programa/proyecto</b>



**ANEXO 3**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA  
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
FORMULARIO DE CONSULTAS**

**Datos de la persona que consulta**

Fecha de consulta:  Hora de consulta:

Nombre de la unidad:

Nombre completo:

Cargo que posee:

Correo electrónico:

Número telefónico:  Número celular:

Detalle de la consulta:

F. \_\_\_\_\_

**Datos de la persona asignada de auditoría interna**

Fecha de respuesta:  Hora de respuesta:

Nombre completo:

Cargo que posee:

Se respondió a la consulta por medio de:

Correo electrónico  Correspondencia  Reunión

Se anexo a este formulario la respuesta: Si  No

Sello F. \_\_\_\_\_



**ANEXO 5**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE SUB-GERENCIA FINANCIERA</b>							
<b>UNIDAD:</b> Sub Gerencia Financiera	<b>SUPERVISADO POR:</b>						
<b>ALCANCE:</b> Hacer eficiente la recaudación y administración de los recursos financieros de los que dispone la Alcaldía de Apopa.							
<b>CONTROLES</b>	<b>DISEÑO</b>				<b>EFICACIA</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>REF P/T</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>REF P/T</b>	<b>HECHO POR</b>
¿ Dirige el proyecto de presupuesto para su respectiva aprobación?							
¿Mantiene actualizada la base de datos tributaria que permite tener a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes?							
¿ Coordina actividades con otras dependencias que tengan relación directa con la actividad tributaria?							
¿Elabora informes sobre la gestión tributaria para que sirva de fuente para la toma de decisiones?							

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE CATASTRO</b>							
<b>UNIDAD:</b> Catastro	<b>SUPERVISADO POR:</b>						
<b>ALCANCE:</b> Propiciar el desarrollo de la tributación municipal.							
<b>CONTROLES</b>	<b>DISEÑO</b>				<b>EFICACIA</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>REF P/T</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>REF P/T</b>	<b>HECHO POR</b>
¿Mantiene actualizada la base de datos tributaria que permita tener a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes?							
¿ Identifica y lleva registro de nuevos inmuebles que estarán afectados al pago de tasas por servicios y la actualización de los ya registrados debido a traspasos, ventas, desmembraciones u otros motivos?							
¿Identifica y llevan registro de nuevas empresas y actualización de la situación financiera de las ya registradas a fin de ampliar y actualizar la base de contribuyentes?							
¿ Prepara mensualmente los avisos de cobro de las tasas e impuestos, y remite a los contribuyentes para su pago respectivo?							
¿ Informa de las infracciones e incumplimiento de las normas tributarias a la administración?							

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES</b>							
<b>UNIDAD:</b> Cuentas corrientes		<b>SUPERVISADO POR:</b>					
<b>ALCANCE:</b> Evaluar el debido procedimiento para la recaudación de tributos.							
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA		
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR
¿Mantiene un control de morosidad así como de los resultados del cobro de la mora y convenios de pago?							
¿Elabora la depuración de las cuentas de los/as contribuyentes y usuarios/as?							

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES</b>							
<b>UNIDAD:</b> Adquisiciones y Contrataciones		<b>SUPERVISADO POR:</b>					
<b>ALCANCE:</b> Conocer los avances de la ejecución de las obras en las cuales se han realizado contratos, que se pueda verificar que se ejecute conforme a lo contratado.							
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA		
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR
¿Elabora oportunamente los informes de avance de la ejecución de los contratos e informa de ello tanto a la UACI como a la unidad responsable de efectuar los pagos o en su defecto reporta los incumplimientos?							
¿Remite a la UACI en un plazo máximo de tres días hábiles posteriores a la recepción de las obras, bienes y servicios, en cuyos contratos no existan incumplimientos, el acta respectiva; a fin de que ésta proceda a devolver al contratista las garantías correspondientes?							
¿Realiza todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de la Municipalidad?							
¿Ejecuta todos los procesos de adquisiciones y contrataciones conforme a la LACAP?							
¿Mantiene un banco de datos de registros de proveedores y sus expedientes respectivos?							

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE TESORERÍA</b>							
<b>UNIDAD:</b> Tesorería	<b>SUPERVISADO POR:</b>						
<b>ALCANCE:</b> Verificar los controles relacionados al ingreso y salida de los fondos de la municipalidad.							
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA		
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR
¿Mantiene actualizados los registros de caja, especies y otros libros auxiliares?							
¿Dan a conocer a las autoridades municipales la disponibilidad financiera para la toma de decisiones?							
¿Controla las obligaciones y compromisos financieros y/o económicos que se realicen de manera oportuna?							

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>							
<b>UNIDAD:</b> Contabilidad	<b>SUPERVISADO POR:</b>						
<b>ALCANCE:</b> Verificar las transacciones registradas diariamente y cerciorarse que no quede ninguna sin contabilizarse.							
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA		
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR
¿Mantiene actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad?							
¿Dispone de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos y los presentan a las autoridades municipales?							
¿ Genera sistemáticamente, reportes, presupuestos financieros contables de la municipalidad, con la finalidad de controlar y planificar, para la toma de decisiones de forma oportuna?							
¿ Realiza el seguimiento y evaluación del presupuesto municipal?							
¿Elabora las conciliaciones bancarias?							

UNIDAD: Recursos Humanos		ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA						
		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
ALCANCE: Procedimientos para las debidas retenciones efectuadas a los empleados.		SUPERVISADO POR:						
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA			
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR	
¿Vela por la integridad, exactitud y precisión de los expedientes de los empleados.?								
¿Elabora las planillas y recibos para el pago de empleados de la alcaldía?								
¿Elaboran las planillas para el pago de las amortizaciones de las AFP, Seguro Social, IPSFA Y Otros?								

UNIDAD: Tesorería y Contabilidad		ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA						
		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE TESORERÍA Y CONTABILIDAD						
ALCANCE: Liquidación de proyectos		SUPERVISADO POR:						
CONTROLES	DISEÑO				EFICACIA			
	SI	NO	N/A	REF P/T	CALIFICACIÓN	REF P/T	HECHO POR	
¿Establece y pone en funcionamiento y mantiene un modelo específico y único de contabilidad y de información que integren las operaciones financieras, tanto presupuestarias como patrimoniales, e incorpora los principios de contabilidad generalmente aceptables, aplicados al sector público?								
¿Provee información de apoyo a la toma de decisiones de las distintas instancias jerárquicas administrativas responsables de la gestión y evaluación financiera y presupuestaria, en el ámbito del sector público, así como para otros organismos interesados en el análisis de la misma?								
¿Llevan registro oportuno de las obras, en el que deberá utilizar el rubro de las inversiones en proyectos y programas, con las cuentas y las subcuentas que contengan el sistema contable, siguiendo el proceso de registro establecido por la normativa contable respectiva?								
¿Elaborarán informes financieros para su uso interno, para la dirección de la entidad o institución y para remitirlo a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda?								
¿Al término de cada mes, prepararán la información financiera/contable, que haya dispuesto la Dirección General de Contabilidad Gubernamental y envían a dicha Dirección, dentro de los diez días del siguiente mes?								

**ANEXO 6****INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
DE \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE 2018**

**Señores:  
Concejo Municipal de Apopa  
Presente**

**I. PÁRRAFO INTRODUCTORIO****II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN****III. ALCANCE****IV. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA APLICADOS**

- \* CONDICIONES**
- \* CRITERIO**
- \* CAUSA**
- \* EFECTO**
- \* COMENTARIOS DE AUDITORÍA**
- \* COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN AUDITADA**

**V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO****VI. CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO****VII. RECOMENDACIONES****VIII. PÁRRAFO ACLARATORIO**

**ANEXO 7**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>SUPERVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE CONTROL INTERNO</b> <b>Todas las unidades de la municipalidad</b>			
<b>Unidad Inspeccionada:</b>	<input type="text"/>		
<b>Encargado de la unidad:</b>	<input type="text"/>		
<b>Encargado de inspeccionar:</b>	<input type="text"/>		
<b>Fecha y hora:</b>	<input type="text"/>		
<b>Objetivo de la inspección:</b>	Verificar si la unidad a inspeccionar cuenta con las actualizaciones y divulgaciones adecuadas de las políticas y procedimientos de las actividades que se deben realizar diariamente.		
<b>Indicaciones:</b>	Marcar con una X de acuerdo a la supervisión realizada en la unidad inspeccionada.		
Preguntas	Cumple	No cumple	Observaciones
1. ¿La unidad posee a la vista la visión, misión y objetivos actualizada?			
2. ¿El personal de la unidad conoce y cumple con las funciones que deben realizar diariamente?			
3. ¿Se posee actualizado y por escrito las políticas y los procedimientos de control interno que debe realizar el personal de acuerdo a sus funciones?			
4. ¿La unidad realiza actividades que fomenten la integración de su personal y favor en el clima laboral?			
5. ¿Se difunde y promueve la observancia de las Normas Técnicas de Control Interno Específico?			
6. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad son difundidos entre el personal?			
7. ¿Se promueve una cultura de los riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?			
8. ¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos que realiza la unidad?			
9. ¿Se tiene implementados los controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?			
10. ¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?			

**ANEXO 8**

		<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN</b>		
		<b>Todas las unidades de la municipalidad</b>		
<b>Unidad observada:</b>	<input type="text"/>			
<b>Encargado de la unidad:</b>	<input type="text"/>			
<b>Encargado de observar:</b>	<input type="text"/>			
<b>Fecha y hora:</b>	<input type="text"/>			
<b>Objetivo de observar:</b>	Verificar si la unidad a observar cumple con los procedimientos de autorización para el acceso a la información confidencial y las erogaciones efectuadas.			
<b>Indicaciones:</b>	Marcar con una X de acuerdo a la observación realizada en la unidad inspeccionada.			
	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>	
1. ¿Se tiene por escrito los puestos de trabajo que tienen acceso a la información confidencial de la unidad?				
2. ¿Se cuenta con autorizaciones escritas para el personal en acceder a la información confidencial cuando es necesario?				
3. ¿La unidad posee un presupuesto para las erogaciones efectuadas en el año?				
4. ¿Se lleva un registro adecuado sobre los gastos efectuados y que no sobrepasen de lo estimado?				
5. ¿Se autorizan y justifican todas las compras efectuadas?				
6. ¿Se documenta apropiadamente las compras realizadas?				
<b>Comentarios:</b>				

## ANEXO 9



### ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA CUESTIONARIO DE DISPOSICIONES LEGALES

**INDICACIONES:** Las respuestas afirmativas deben estar soportadas con evidencia documental y las respuestas negativas deben generar acciones de mejora; en ambos casos, tanto la evidencia documental como la implementación de acciones de mejora, puede ser verificadas mediante auditorías.

Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas						
Disposición legal y/o técnica	Pregunta	Unidad competente	Respuesta			Descripción de la documentación o de acciones de mejora
			Si	Si parcialmente	No	
<b>Código Municipal</b>	¿Se cumple con las facultades y obligaciones establecidas en los artículos 30 y 31 del Código Municipal?	Concejo Municipal				
	¿La municipalidad elabora planes de desarrollo local según el artículo 4?	Concejo Municipal				
	¿ El alcance cumple con las obligaciones que se mencionan en el artículo 48 del Código Municipal?	Alcalde				
	¿ El secretario municipal y el concejo cumple con los deberes que le competen según el artículo 55 del Código Municipal?	Secretario Municipal y Concejo				
	¿Se está cumpliendo con el artículo 90 del Código Municipal, que establece: "Los ingresos municipales se depositarán a más tardar el día siguiente- hábil en cualquier banco del sistema, salvo que no hubiere banco, sucursal o agencia en la localidad, quedando en estos casos, a opción del Concejo la decisión de depositar sus fondos en cualquier banco, sucursal o agencia inmediata"?	Sub Gerencia Financiera Tesorería				
	¿Se registrar diaria y cronológicamente, todas las transacciones que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones municipales; y en los casos que proceda, mantener registros contables destinados a centralizar y consolidar los movimientos contables de las entidades dependientes del municipio. según el artículo 104 literal b del Código Municipal ?	Sub Gerencia Financiera Contabilidad				
<b>Ley de la Carrera Administrativa Municipal</b>	¿ El concejo es responsable de las atribuciones contenidas en el artículo 14 de la ley de la carrera administrativa municipal ?	Concejo Municipal				
<b>Ley de la Corte de Cuentas de la República</b>	¿Se elabora el plan de trabajo de la auditoría interna y se presenta al Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República (artículo 36 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República) Asimismo informar de inmediato al organismo auditor y por escrito de las modificaciones realizadas al plan de trabajo previamente elaborado?	Auditoría Interna				
<b>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública</b>	En el artículo 3 literal (i) del Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, establece: "Las adquisiciones y contrataciones se registrarán por los principios de publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa y racionalidad del gasto público, ¿se están cumpliendo con dichos principios?	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional				



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA  
CUESTIONARIO DE DISPOSICIONES LEGALES**

**INDICACIONES:** Las respuestas afirmativas deben estar soportadas con evidencia documental y las respuestas negativas deben generar acciones de mejora; en ambos casos, tanto la evidencia documental como la implementación de acciones de mejora, puede ser verificadas mediante auditorías.

Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas						
Disposición legal y/o técnica	Pregunta	Unidad competente	Respuesta			Descripción de la documentación o de acciones de mejora
			Si	Si parcialmente	No	
<b>Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado</b>	¿La municipalidad tiene formada la unidad financiera y si la tiene realiza las actividades relacionadas con las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad? (artículo 16)	Presupuesto Tesorería y Contabilidad				
	¿La unidad financiera velan por el cumplimiento de las políticas, lineamientos, disposiciones normativas y responsabilidades contenidas en el artículo 17 de la ley?	Presupuesto Tesorería y Contabilidad				
	¿El jefe de la unidad financiera cumple con su obligación de presentar toda la información requerida a las direcciones generales responsables de los subsistemas establecidos? ( artículos 18)	Presupuesto Tesorería y Contabilidad				
	¿La unidad financiera conserva, en forma debidamente ordenada, todos los documentos, registros, comunicaciones y cualesquiera otros documentos pertinentes a la actividad financiera y que respalde las rendiciones de cuentas e información contable, para los efectos de revisión por las unidades de auditoría interna respectivas y para el cumplimiento de las funciones fiscalizadoras de la Corte de Cuentas de la República? (artículo 19)	Presupuesto Tesorería y Contabilidad				
	¿Permanece archivada la documentación como mínimo por un período de cinco años y los registros contables durante diez años como lo establece el artículo 19 de la ley.	Presupuesto Tesorería y Contabilidad				
	de cinco años y los registros contables durante diez años. artículo 19.	Sindicatura Municipal				
	En el artículo 103 literales a) y b) de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, establece: "Las normas de Contabilidad Gubernamental estarán sustentadas en los principios generalmente aceptados y cuando menos, en los siguientes criterios: a) La inclusión de todos los recursos y obligaciones del sector público, susceptibles de valuarse en términos monetarios, así como todas las modificaciones que se produzcan en los mismos; b) El uso de métodos que permitan efectuar actualizaciones, depreciaciones, estimaciones u otros procedimientos de ajuste contable de los recursos y obligaciones, ¿se está cumpliendo con dicho artículo?	Unidad de Contabilidad				
¿Contabilidad esta presentando la información financiera/ contable en el plazo estipulado en el Artículo No. 111 Presentación de la Información Financiera, de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, indica lo siguiente: "Al término de cada mes, las unidades financieras institucionales prepararán la información financiera/contable, que haya dispuesto la Dirección General de Contabilidad Gubernamental y la enviarán a dicha Dirección, dentro de los diez días del siguiente mes. "?	Sub Gerencia Financiera Contabilidad					



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA**  
**CUESTIONARIO DE DISPOSICIONES LEGALES**

**INDICACIONES:** Las respuestas afirmativas deben estar soportadas con evidencia documental y las respuestas negativas deben generar acciones de mejora; en ambos casos, tanto la evidencia documental como la implementación de acciones de mejora, puede ser verificadas mediante auditorías.

Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas						
Disposición legal y/o técnica	Pregunta	Unidad competente	Respuesta			Descripción de la documentación o de acciones de mejora
			Si	Si parcialmente	No	
<b>Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado</b>	¿Utiliza eficientemente los recursos en las adquisiciones y contrataciones de las obras, bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de las facultades, deberes y obligaciones que corresponden a las instituciones según En el artículo 22 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, establece "La gestión en las operaciones financieras de las instituciones del sector público, se sustentará en los criterios de eficiencia, eficacia y economía a fin de que en cada período se logren los resultados con el mínimo de recursos y el máximo de esfuerzos?	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional				
	El artículo 194 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, cita lo siguiente: "Las Unidades Contables al término de cada mes, tendrán la obligación de efectuar el cierre mensual de sus operaciones, y prepararán la información financiero contable, que deberán enviar a la DGCG dentro de los diez días del siguiente mes, ¿están cumpliendo con dicha obligación?	Sub Gerencia Financiera Contabilidad				
<b>Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios</b>	¿El Concejo Municipal cumple con lo establecido en La Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, en el artículo 8, : "A partir de la fecha en que los municipios reciban los recursos asignados del Fondo Municipal, no podrán utilizar más del 25% de ellos en gastos de funcionamiento." ?	Concejo Municipal				

**ANEXO 10**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA SEGUIMIENTOS A LA ACTUALIZACIÓN DE CONTROLES INTERNOS</b>							
<b>Unidad</b>	<b>Tipo de ley</b>	<b>Fecha de entrada en vigor</b>	<b>Última fecha de actualización</b>	<b>Número de leyes en cumplimiento</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Comentarios</b>

**ANEXO 11**

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>LISTA DE CHEQUEO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> <b>Todas las unidades de la municipalidad</b>			
<b>Encargado de verificar:</b>	<input type="text"/>		
<b>Fecha y hora:</b>	<input type="text"/>		
<b>Objetivo:</b>	Evaluar las acciones realizadas para darle cumplimiento al plan estratégico institucional.		
<b>Indicaciones:</b>	Marcar con una X de acuerdo a la evaluación realizada.		
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del progreso en cuánto respecta al bienestar individual y comunitario en favor de la familia apopense?			
2. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del progreso en cuánto al acceso de servicios básicos para la familia de las comunidades?			
3. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del progreso para proporcionar a las familias acceso a trabajos dignos?			
4. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico de la modernización para fomentar un clima laboral y proporcionar los recursos tecnológicos y equipamiento adecuados en la municipalidad?			
5. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico de la modernización en cuánto al marco jurídico de los acuerdos y reglamentos de la municipalidad y las finanzas para los ingresos y egresos efectuados de forma transparente?			
6. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico de la modernización en cuánto a la imagen que la municipalidad debe reflejar?			
7. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del desarrollo en cuánto a seguridad ciudadana y urbanismo del municipio?			
8. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del desarrollo en cuánto al eco responsabilidad del medio ambiente y sector agrícola?			
9. ¿Se ha cumplido con el eje estratégico del desarrollo en cuánto al clima de negocios para el catastro, gestión empresarial y desarrollo de servicio?			

**ANEXO 12**

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA INFORME ANUAL DE CAPACITACIONES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX</b>					
Señores: Concejo Municipal de Apopa Presente					
<b>I. PÁRRAFO INTRODUCTORIO</b>					
<b>II. CAPACITACIONES AL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA</b>					
N°	Tema impartido	Fecha	Hora	Profesional asignado	
1					
2					
3					
<b>III. PRESUPUESTO Y HORAS RECIBIDAS</b>					
N°	Tema impartido	Honorarios		Horas	
		Presupuesto	Real	Presupuesto	Real
1					
2					
3					
<b>IV. PERSONAL CAPACITADO</b>					
Tema impartido: <input type="text"/>					
N°	Nombre del personal capacitado de auditoría interna	Firma			
1					
2					
3					
4					
5					
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>					

**ANEXO 13**

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES</b>	
	<b>Al personal de auditoría interna</b>	
<b>Nombre completo:</b>	<input type="text"/>	
<b>Fecha y hora:</b>	<input type="text"/>	
<b>Tema de capacitación:</b>	<input type="text"/>	
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el nivel de conocimiento adquirido por las capacitaciones recibidas al personal de auditoría interna.	
<b>Indicaciones:</b>	Contestar de manera clara y precisa según el conocimiento adquirido por la capacitación recibida.	
	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
<p><b>El auditor debe redactar las preguntas de acuerdo al tema impartido en la capacitación para poder evaluar los niveles de conocimiento del personal de auditoría.</b></p>		

**ANEXO 14**

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</b>
	<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>
	<b>PROBLEMAS ACTUALES</b>
	<b>Al personal de auditoría interna</b>
<b>Objetivo:</b>	Identificar los problemas actuales con los que se enfrenta el personal de la unidad de auditoría interna, para programar capacitaciones respectivas.
<b>Problemas de conocimiento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas</b>	
1	
2	
3	
<b>Problemas de conocimiento de Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental</b>	
1	
2	
3	
<b>Problemas de conocimiento de Ley de la Corte de Cuentas de la República</b>	
1	
2	
3	
<b>Problemas de conocimiento del Código Municipal</b>	
1	
2	
3	
<b>Problemas de conocimiento del Código de Ética</b>	
1	
2	
3	
<b>Capacitaciones a programar</b>	
1	
2	
3	

## ANEXO 15

El cuestionario está estructurado en cinco apartados para evaluar los componentes del control interno. Al inicio de cada apartado se describe el componente, sus respectivos principios y las actividades institucionales realizadas; posteriormente se presentan las preguntas para que los Titulares de las unidades administrativas, en el ámbito de su competencia, realicen la evaluación correspondiente.				
<b>INDICACIONES:</b> Las respuestas afirmativas deben estar soportadas con evidencia documental y las respuestas negativas deben generar acciones de mejora; en ambos casos, tanto la evidencia documental como la implementación de acciones de mejora, puede ser verificadas mediante auditorías.				
<b>I. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para propiciar y mantener un ambiente y clima organizacional de respeto e integridad; que promueve una actitud de compromiso y es congruente con los valores contenidos en el Código de Ética gubernamental y los principios que rigen el servicio público; establece una clara definición de responsabilidades, desagregación y delegación de funciones, además de prácticas adecuadas de administración de los recursos humanos, alineados en su conjunto con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, para fomentar la transparencia y rendición de cuentas.				
<b>OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostrar compromiso con los principios que rigen el servicio público y los valores del Código de Ética Municipal.</li> <li>2. Supervisar en forma permanente el desempeño del control interno institucional.</li> <li>3. Establecer las estructuras, líneas de mando, niveles de autoridad y de responsabilidad; los procedimientos y la base normativa; y los mecanismos de control y evaluación apropiados para la consecución de los objetivos institucionales, la transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>4. Establecer mecanismos para atraer, desarrollar y retener a servidores públicos competentes, alineados con los objetivos institucionales.</li> <li>5. Demostrar compromiso, participación y responsabilidad para el adecuado funcionamiento del control interno institucional.</li> </ol>				
<b>Evaluación del componente AMBIENTE DE CONTROL</b>				
PREGUNTA	RESPUESTA			Descripción de la documentación o acciones de mejora
	Si	Si Parcialmente	No	
1. ¿Difunde la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Apopa?				
2. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales proceso y proyectos de la unidad administrativa de la Alcaldía?				
3. ¿Promueven el Código de Ética dentro de cada unidad?				
4. ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?				
5. ¿Para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas correspondiente?				
6. ¿El manual de organización de la unidad administrativa esta actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?				
7. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alienados con las funciones de la unidad administrativa?				
8. ¿Las demás disposiciones normativas y técnico para el desempeño de las funciones de su unidad están actualizadas?				
9. ¿El manual de organizaciones y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de su unidad se difunden entre el personal?				

**II.EVALUACIÓN DEL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Procedimiento para que las unidades administrativas identifiquen, analicen, evalúen, jerarquicen, controlen, documenten y den seguimiento a los riesgos que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO**

1. Definir los objetivos institucionales con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos potenciales
2. Identificar los riesgos que pudieran obstaculizar o impedir la consecución de objetivos en todos los ámbitos de la municipalidad y analizarlos respecto a la posibilidad de su ocurrencia e impacto para determinar la forma en que deben administrarse.
3. Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos de los objetivos institucionales.

**Evaluación del componente EVALUACION DEL RIESGOS**

PREGUNTA	RESPUESTA			Descripción de la documentación o acciones de mejora
	Si	Si Parcialmente	No	
1. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad son difundidos entre su personal?				
2. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?				
3. ¿ Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?				
4. ¿ En la evaluación de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?				
5. ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes matrices de administración de riesgo?				
6.¿ Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?				
7. ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres?				
8. ¿Las demás disposiciones normativas y técnico para el desempeño de las funciones de su unidad están actualizadas?				
9. ¿ El manual de organizaciones y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de su unidad se difunden entre el personal?				

**III. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Consiste en el establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones necesarios para contribuir a garantizar que se lleven a cabo las directrices institucionales para administrar los riesgos, la adecuada segregación de funciones, la protección de los recursos institucionales y el logro de metas y objetivos

**OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

1. Definir y desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos institucionales.
2. Definir y desarrollar actividades de control relativas al uso y aprovechamiento de las TI

<b>Evaluación del componente ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>Descripción de la documentación o de acciones de mejora</b>
	<b>SI</b>	<b>SI Parcialmente</b>	<b>NO</b>	
1. ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?				
2. ¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el manual de procedimientos?				
3. ¿ El manual de procedimientos esta actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?				
4. ¿ Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?				
5. ¿ Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información ?				
6.¿ Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TI?				
7. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son difundidos entre el personal?				
8. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión ?				
9. ¿ Los recursos municipales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad están debidamente resguardados ?				
10. ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?				
11.¿ Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?				

**IV. EVALUACION DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Consiste en el establecimiento de los canales y medios para recabar, compartir, comunicar y custodiar la información institucional.

**OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE INFORMACION Y COMUNICACION**

1. Obtener, generar y utilizar información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.
2. Establecer medios adecuados para comunicar la información al interior de la municipalidad, en especial los objetivos y responsabilidades necesarias para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.
3. Establecer mecanismos adecuados para comunicar y atender las peticiones de información de grupos de interés externos, observando las disposiciones normativas en materia de transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas.

**Evaluación del componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

PREGUNTA	RESPUESTA			Descripción de la documentación o de acciones de mejora
	Si	Si Parcialmente	No	
1. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?				
2. ¿Cumple con los principios institucionales de seguridad de la información?				
3. ¿ Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia veracidad oportunidad, accesibilidad, transparencia objetividad e independencia de la información?				
4. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?				
5. ¿ Tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la municipalidad ?				
6.¿ Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos??				
7. ¿¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?				
8. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión ?				

**V. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

Que en forma directa e indirecta debe realizarse permanentemente para asegurar el adecuado funcionamiento y mejora continua del control interno institucional.

**OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

1. Seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas para determinar si los componentes del control interno institucional están presentes y funcionando adecuadamente.
2. Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas inmediatas; tratándose de deficiencias relevantes de control interno, se deben comunicar oportunamente a los niveles superiores para su tratamiento.

<b>Evaluación del componente SUPERVISION Y SEGUIMIENTO</b>				
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>Descripción de la documentación o de acciones de mejora</b>
	<b>Si</b>	<b>Si Parcialmente</b>	<b>No</b>	
1. ¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?				
2. ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?				

**ANEXO 16**

# 5 HÁBITOS SALUDABLES PARA UN BUEN AMBIENTE LABORAL

## Contacto Personal

Al llegar a la oficina establece contacto personal con aquellos que día a día compartes el espacio laboral.

## Detalles

Tener un detalle ocasionalmente con alguien del grupo de trabajo activará las relaciones interpersonales y la amabilidad será un nuevo símbolo de buena vibra laboral.

## Pausa Activa Grupal

Tener un espacio de descanso con los compañeros de trabajo es uno de los principales hábitos para mejorar el ambiente laboral.



## Sonríe

Compartir una sonrisa al saludar, antes de hablar con alguno de nuestros compañeros, al despedimos genera un ambiente de positivismo.

## Celebrar Fechas Especiales

Celebrar las fechas especiales compartiendo un espacio, un momento corto para dar la importancia que debe a cada momento ayuda a unificar los grupos laborales.



¿Te gustaría trabajar en un lugar agradable y acogedor?

Donde tus opiniones son importantes, recibas un trato justo y equitativo, y sientas que ocupas un lugar especial.

;) por un ambiente laboral positivo



### ELEMENTOS CLAVES DE UN CLIMA LABORAL POSITIVO

Estructura Flexible



Autonomía



Recompensas



Desafíos y Responsabilidad



Buenas Relaciones



Cooperación



Identidad



Ambiente Físico



<https://gladragarriablog.blogspot.pe/>

**ANEXO 17**

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA PROFESIONAL</b>
<p>[Fecha]</p> <p>[Dirigido a la unidad a auditar]</p> <p>Confirmando que, a mi leal saber y entender, conozco, entiendo y cumplo con las políticas y procedimientos de la unidad auditoría interna relativos a la independencia que se encuentran contenidos en el Manual de Auditoría Interna, y con la normativa legal relativa a los requerimientos de ética e independencia. El periodo confirmado comprende desde el inicio del año, hasta la fecha en que se finalice el trabajo de auditoría correspondiente.</p> <p>Igualmente manifiesto que, en caso de sobrevenir alguna circunstancia que significara una variación respecto del contenido de esta declaración o un incumplimiento o amenaza a la independencia que llegue a mi conocimiento, lo notificaré con prontitud a la persona responsable de ética e independencia de auditoría.</p> <p>Firma: Nombre:</p>	

**ANEXO 18**

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DECLARACIÓN DE ÉTICA PROFESIONAL</b>
<p>[Fecha]</p> <p>Dirigido a la unidad de auditoría interna</p> <p>Me permito informarle que el auditor [nombre completo del colaborador de auditoría] ha realizado a la fecha su trabajo de manera ética y profesional, y puedo asegurar que es una persona íntegra, estable, totalmente responsable y competente para todas las actividades asignadas.</p> <p>Por lo anterior no tengo inconveniente con su trabajo realizado, agradeciendo de antemano las atenciones y consultas que se puedan realizar.</p> <p>Firma: Nombre: Unidad:</p>	

## CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de Apopa del departamento de San Salvador, se pudo constatar que la formulación de un plan estratégico de la unidad de auditoría interna permitirá realizar un trabajo eficiente y eficaz, ya que ha sido diseñado conforme a la normativa técnica y legal vigente, así como también se tomó en cuenta el instrumento del *Balanced Scorecard*; además se realizó una investigación de campo que permitió realizar las siguientes conclusiones:

– Se identificó que la municipalidad no cuenta con una gestión de riesgo lo cual ocasiona que no se empleen controles y/o procedimientos que mitiguen los riesgos inherentes, control y de detección de los recursos humanos y materiales de la institución por lo cual no se obtiene seguridad razonable de los objetivos que se quieren lograr.

– Los miembros de la unidad de auditoría interna reciben capacitaciones, pero no son suficiente para desarrollar las actividades que le competen de manera que puedan evaluar en cada auditoría si se están cumpliendo de manera eficiente las normativas legales y técnicas de las diferentes áreas de la municipalidad.

– La falta de un plan estratégico no permite a la unidad de auditoría interna orientar mejor los exámenes programados en el plan anual de trabajo, así mismo no permite mejorar los procedimientos de control interno y dar asesoramiento oportuno a las diferentes áreas de la municipalidad de Apopa.

## RECOMENDACIONES

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

- El concejo municipal, gerencias, jefaturas de la municipalidad se le sugiere diseñar e implementar las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para brindar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la institución.
- A la unidad de auditoría interna realizar capacitaciones continuas a sus colaboradores para fortalecer sus conocimientos técnicos legales, para poder realizar mejores procedimientos al momento de realizar exámenes y así tener la capacidad de identificar de forma más eficiente y eficaz las áreas más críticas de las diferentes unidades de la municipalidad.
- Elaborar el plan estratégico de la unidad de auditoría interna ya que permitirá crear valor a la institución, así como también identificar y reducir los riesgos inherentes y de control a las áreas a auditar y permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de objetivos determinados en la misión y visión, los que a su vez contribuye al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

Alcaldía Municipal de Apopa. (2013). *Manual de Organización y Funciones*. San Salvador, El Salvador.

Alcaldía Municipal de Apopa. (2006). *Normas Técnicas de Control Interno Específicas*. San Salvador, El Salvador.

Alcaldía Municipal de Apopa. (2012-2015). *Plan Estratégico Institucional*. San Salvador, El Salvador.

Alcaldía Municipal de Apopa. (2018). *Plan Anual de Trabajo*. San Salvador, El Salvador.

Alcaldía Municipal de Apopa. (2018). *Plan Anual de Trabajo*. San Salvador, El Salvador.

Alcaldía Municipal de Apopa (2018). *Servicios*. Obtenido de <http://alcaldiadeapopa.com/#>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2017). *Código Municipal*. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2011). *Ley de Ética Gubernamental*. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2004, 2016). *Ley de la Corte de Cuentas*. San Salvador, El Salvador.

Corte de Cuentas de la República. (2016). *Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental*. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2004, 2018). *Normas de Auditoría Gubernamental*. San Salvador, El Salvador.

Corte de Cuentas de la República de El Salvador. (2014, 2016). *Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental*. San Salvador, El Salvador.

Corte de Cuentas de la República de El Salvador. (2018). *Normas Técnicas de Control Interno*. San Salvador, El Salvador.

Deloitte. (2017). Obtenido de COSO ERM 2017 y la Generación de Valor.

Diario El Mundo. (2009). págs. <http://elmundo.sv/condenan-a-excalcalde-de-apopa-a-12-anos/>.

El Diario de Hoy. (2018). <http://m.elsalvador.com/noticias/nacionales/499640/empresa-privada-invierte-en-nuevos-proyectos-en-apopa/>).

Giordano, J.M., Funde y Fundaungo. (1988-1998). *“Construyendo un nuevo marco legal para el Desarrollo Municipal”*. San Salvador.

Instituto de Auditoría Interna. (2018). *Plan Esratégico de la Actividad de Auditoría Interna*. San Salvado, El Salvador.

Kaplan, R., Norton, D. (1992). *Balance Scorecard*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Portella, J.; Chávez, J.; Hidalgo, L. ( 1996). *Manual de la Aplicación Estratégica*. Lima: Ediciones Instituto Materno Perinatal.

Sandoval Morales, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. . Primera Edición.

Tabora Aguilar, S.J.; Umanzor Rubio, N.G.; Vásquez Vásquez, N.O. (2013). Diseño de un Modelo de Auditoría Gubernamental basada en las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), con enfoque especial dirigido a la ejecución presupuestaria en la Alcaldía Municipal de

Ciudad de Chilanga Dep. de Morazan. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Wikipedia. (Agosto de 2018). *Apopa*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Apopa>

# ANEXOS



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

**ENTREVISTA**

**DIRIGIDO AL:** Lic. Salvador Fuentes Escobar / Jefe Auditor Interno de la Alcaldía Municipal de Apopa.

**OBJETIVO:** Recolectar información para sustentar el trabajo de investigación y desarrollo del plan estratégico de la actividad de auditoría interna para la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**PROPÓSITO:** La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo al plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

**INDICACIONES:** Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a su experiencia y conocimiento en el área de auditoría interna.

**Objetivo:** Evaluar el tiempo que tiene la unidad de auditoría interna desarrollando sus funciones en la municipalidad.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 1.** ¿Usted es graduado de la licenciatura en Contaduría Pública? ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como auditor interno en la municipalidad de la alcaldía de Apopa? ¿Anteriormente ha laborado con otras instituciones gubernamentales?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna cuenta con la capacidad adecuada para el desarrollo de las actividades.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 2.** ¿Cuántas personas conforman la unidad de auditoría interna de la municipalidad? ¿Qué requisitos debe cumplir el personal de la unidad de auditoría interna para su contratación? ¿Cuántos años de experiencia es requerido? ¿Cuenta la unidad de auditoría con políticas para la contratación de personal?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna cuenta con la capacidad adecuada para el desarrollo de las actividades.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 3.** ¿La alcaldía cuenta con capacitaciones para el personal de auditoría interna? ¿La Corte de Cuentas de la República realiza capacitaciones para los auditores internos de las instituciones públicas?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna cuenta con la capacidad adecuada para el desarrollo de las actividades.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 4.** ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal? ¿Las capacitaciones recibidas agregan valor para realizar el trabajo de la unidad? ¿Se refleja la inversión de las capacitaciones en el presupuesto de la unidad? ¿Existe una política en la alcaldía que requiera capacitaciones constantes?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna cuenta con la capacidad adecuada para el desarrollo de las actividades.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 5.** ¿Es requisito para su persona cumplir con las horas de educación continuada que pide El Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna tiene conocimiento si la municipalidad cuenta con un análisis FODA.

**Indicador:** Conocimiento de la Alcaldía Municipal de Apopa.

Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 6.** ¿La Alcaldía Municipal de Apopa cuenta con el plan estratégico institucional? ¿Qué período comprende dicho plan?, además ¿Cuenta con un FODA? ¿Cuál es el propósito para la auditoría interna, tener el conocimiento de dicho análisis? ¿En qué afectaría a la unidad de auditoría interna que la municipalidad no cuente con un FODA?

**Objetivo:** Describir si la unidad de auditoría interna cuenta con una gestión de riesgo relacionada con las actividades de dicha área y el logro de los objetivos de la institución.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**Pregunta 7.** ¿La alcaldía municipal cuenta con una gestión de riesgos?, además ¿Cuentan con una matriz estratégica en el plan estratégico institucional?

**Objetivo:** Determinar si el plan anual de trabajo, se realiza para dar cumplimiento a las metas, misión, visión y objetivos del plan estratégico institucional.

**Indicador:** Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 8.** ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la municipalidad del plan anual de trabajo?

**Objetivo:** Conocer los tipos de auditoría que realiza dicha unidad en la institución.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 9.** ¿Qué tipo de auditoría realiza la unidad con más frecuencia?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna ha sido fiscalizada por el ente regulador de la Corte de Cuentas de la República.

**Indicador:** Conocimiento general de la unidad de auditoría interna.

**Pregunta 10.** ¿En algún momento la Corte de Cuentas de la República ha realizado una auditoría a la unidad propiamente dicho? ¿Hace cuánto fue?

**Objetivo:** Identificar que procedimientos realiza la unidad de auditoría para realizar el plan anual de trabajo.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**Pregunta 11.** ¿Qué procedimientos lleva a cabo para realizar el plan anual de trabajo? ¿Todo el personal de auditoría se ve involucrado para diseñar los procedimientos a seguir para el desarrollo de dicho plan?

**Objetivo:** Identificar los documentos técnicos con los que cuenta la unidad de auditoría interna para evaluar el control interno de la institución.

**Indicador:** Conocimiento de la base técnica y legal aplicable.

**Pregunta 12.** ¿Qué documentos técnicos utiliza la unidad de auditoría interna para evaluar el control interno y la eficacia de las operaciones dentro de la municipalidad? ¿La alcaldía cuenta con las Normas Técnicas de Control Interno Específicas?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna tiene establecido la misión, visión y objetivos para el logro de las funciones desempeñadas.

**Indicador:** Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 13.** ¿La unidad de auditoría interna tiene actualizada su misión, visión y objetivos?, de ser así ¿Cuándo fue la última actualización?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna tiene establecido la misión, visión y objetivos para el logro de las funciones desempeñadas.

**Indicador:** Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 14.** ¿Quiénes participan en la elaboración de la misión, visión y objetivos de la unidad?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna tiene establecido la misión, visión y objetivos para el logro de las funciones desempeñadas.

**Indicador:** Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 15.** ¿Al momento de realizar el plan anual de trabajo, se tienen en cuenta la misión, visión y objetivos establecidos por la unidad?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna cuenta con un FODA.

**Indicador:** Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 16.** ¿La unidad de auditoría interna cuenta con un FODA? A su criterio ¿es necesario realizarlo? ¿Por qué?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna cuenta con un FODA.

**Indicador:** Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 17.** Si lleva a cabo la realización de dicho análisis ¿Quién se encarga de realizarlo?

**Objetivo:** Conocer el nivel de importancia que tiene la unidad de auditoría interna en cuanto a la realización de estrategias para la evaluación del control y eficiencia de las operaciones de la municipalidad.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**Pregunta 18.** ¿Por qué considera que la unidad de auditoría interna es una aliada estratégica en las operaciones de la institución?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna cuenta con un plan estratégico propio que le permita el logro de los objetivos institucionales.

**Indicador:** Conocimiento del plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 19.** ¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan estratégico propio que permita enfocar los recursos humanos y financieros al logro de los objetivos institucionales?

**Objetivo:** Identificar los mecanismos que usa la unidad de auditoría interna para el logro de los objetivos institucionales.

**Indicador:** Conocimiento del plan estratégico institucional.

Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 20.** ¿De qué manera relaciona los objetivos de la unidad de auditoría con los de la municipalidad?

**Objetivo:** Identificar los mecanismos que usa la unidad de auditoría interna para el logro de los objetivos institucionales.

**Indicador:** Conocimiento del plan estratégico institucional.

Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 21.** ¿Los objetivos de la unidad se relacionan con los objetivos del plan anual de trabajo?

**Objetivo:** Describir si la unidad de auditoría interna cuenta con una gestión de riesgo relacionada con las actividades de dicha área y el logro de los objetivos de la institución.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**Pregunta 22.** ¿De qué manera la auditoría interna evalúa la gestión de riesgo?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna toma en cuenta todas las áreas de la municipalidad para evaluar los riesgos.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

**Pregunta 23.** ¿A su criterio cuáles son las áreas de mayor riesgo de la municipalidad? ¿Qué procedimientos realiza para identificar los riesgos?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna comprende los elementos estratégicos de la municipalidad.

**Indicador:** Conocimiento del plan estratégico institucional.

Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 24.** ¿De qué manera el personal de auditoría interna evalúa el adecuado cumplimiento de la visión, misión, objetivos estratégicos, las metas, las estrategias específicas y el presupuesto de la Institución de las áreas auditadas?

**Objetivo:** Evaluar el nivel que posee auditoría interna en involucrarse en las operaciones realizadas por la municipalidad.

**Indicador:** Verificar de qué manera la institución evalúa los riesgos de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Apopa, del departamento de San Salvador.

Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 25.** ¿Qué tipo de procedimientos ha llevado a cabo para evaluar las diferentes áreas de la alcaldía, para considerar que los planes operativos están alineados en relación con los objetivos estratégicos de cada una de las áreas examinadas? ¿Al momento de evaluar los riesgos de las áreas a examinar se toma en cuenta el cumplimiento de las acciones plasmadas en la matriz estratégica?

**Objetivo:** Conocer si la unidad de auditoría interna verifica el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la institución.

**Indicador:** Conocimiento del plan estratégico institucional.

Verificar si los objetivos de la auditoría interna están alineados con los objetivos de la institución.

**Pregunta 26.** ¿De qué manera verifica la unidad de auditoría interna el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan estratégico institucional?

**Objetivo:** Conocer que factores se toman en cuenta para establecer los objetivos de la unidad de auditoría.

**Indicador:** Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 27.** ¿Qué factores toma en cuenta para establecer los objetivos de la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** Conocer el interés de los encuestados en la elaboración de un plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

**Indicador:** Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 28.** ¿Por qué consideraría que es importante la elaboración de un plan estratégico de la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna conoce que instrumentos o documentos son necesarios utilizar para la elaboración de un plan estratégico de dicha unidad.

**Indicador:** Conocimiento de la base técnica y legal aplicable.

Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Objetivo:** Determinar los beneficios que obtendría la unidad de auditoría interna en la implementación de un plan estratégico.

**Indicador:** Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 29.** ¿Qué beneficios espera obtener al implementar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** Identificar si la unidad de auditoría interna conoce que instrumentos o documentos son necesarios utilizar para la elaboración de un plan estratégico de dicha unidad.

**Indicador:** Conocimiento de la base técnica y legal aplicable.

Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 30.** ¿Qué tipos de instrumentos o documentos utilizaría para elaborar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** Identificar la importancia que le da la unidad de auditoría interna a la propuesta de una guía de un plan estratégico para dicha área.

**Indicador:** Implementación de técnicas para el desarrollo de un plan estratégico.

**Pregunta 31.** ¿Por qué considera importante contar con una guía para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna?