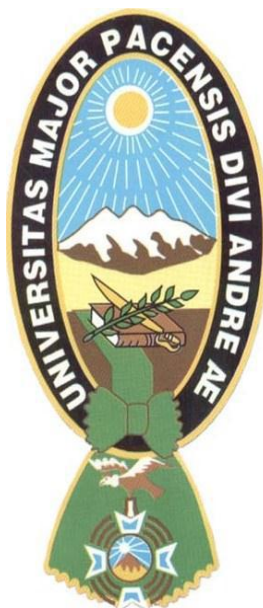


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACUTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**AUDITORÍA SAYCO AL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SUBSISTEMA DE  
DOTACIÓN, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE  
EL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE MARZO DE 2015 DE  
LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL**

**Trabajo Dirigido presentado para la obtención del Grado de  
Licenciatura**

**POR:**

- ✓ CHOQUE CRISPIN ERICK FERNANDO
- ✓ ROJAS ALCON ROSARIO

**TUTOR:**

Lic. GUIDO R. YUJRA SEGALES

LA PAZ - BOLIVIA

MARZO, 2016



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

Trabajo Dirigido

**AUDITORÍA SAYCO AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,  
SUBSISTEMA DE DOTACIÓN, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE  
EL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE MARZO DE 2015 DE  
LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL**

Presentado por: Univ. Choque Crispin Erick Fernando  
Univ. Rojas Alcon Rosario

Para optar el grado académico de **Licenciatura en Contaduría Pública**

Nota numeral:.....

Nota literal:.....

Ha sido.....

Director de la carrera de Contaduría Pública: Lic. Luis Adalid Aparicio Delgado

Tutor: Lic. Guido Rogelio Yujra Segales

Tribunal Revisor: Mg. Sc. Burgoa Cortéz Ariel

Tribunal Revisor: Mg. Sc. Mendoza Mendoza Alberto

Tribunal Revisor: Mg. Sc. Gutiérrez Zapana Edwin



## *DEDICATORIA*

*A Dios por guiarnos siempre por el buen camino y estar siempre a nuestro lado para seguir adelante.*

*A nuestros padres por su inmenso amor, comprensión y colaboración incondicional en los momentos más necesarios de nuestra vida.*



### *AGRADECIMIENTO*

*A Dios porque con su infinito amor nos dio la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.*

*A nuestros padres por brindarnos un apoyo constante y ser pilar fundamental durante toda nuestra formación académica.*

*A nuestro Tutor Académico Lic. Guido Yujra Segales por su valioso aporte académico, demostrando amplia predisposición y apoyo incondicional para enriquecer y conducir nuestro trabajo.*



## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS UTILIZADAS .....</b>	<b>11</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Modalidad de Titulación.....</b>	<b>13</b>
<b>II. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Aspecto Legal de la Entidad .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Marco Institucional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estructura Organizativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 Auditoría Interna .....</b>	<b>16</b>
<b>III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Situación Problemática .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>18</b>
<b>IV. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>V. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1 Objetivo General .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3 Identificación de las Variables .....</b>	<b>20</b>
<b>5.4 Operativización de las Variables.....</b>	<b>20</b>
<b>VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Fases de la Investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.1 Fase Primera: Estudio Preliminar.....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.2 Fase Segunda: Examen y Evaluación de Áreas Críticas .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.3 Fase Tercera: Comunicación de Resultados.....</b>	<b>22</b>
<b>6.2 Método de Investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>6.2.1 Método Deductivo .....</b>	<b>22</b>
<b>6.2.2 Método Inductivo .....</b>	<b>23</b>
<b>6.3 Tipo de Estudio.....</b>	<b>23</b>



6.3.1	Descriptivo .....	23
6.3.2	Explicativo .....	24
6.4	Procedimientos.....	24
6.5	Técnicas .....	25
6.5.1	Técnicas Verbales.....	25
6.5.2	Técnicas Documentales.....	25
6.5.3	Técnicas Físicas .....	26
<b>VII.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>27</b>
7.1	Marco Conceptual .....	27
7.1.1	Auditor. ....	27
7.1.2	Auditor Gubernamental .....	27
7.1.3	Auditoría. ....	27
7.1.4	Auditoría Interna. ....	28
7.1.5	Auditoría Gubernamental. ....	28
7.1.6	Auditoría Operacional SAYCO .....	28
7.1.7	Sistema .....	28
7.1.8	Eficacia de los sistemas de administración .....	29
7.1.9	Implantación de los Sistemas de Administración.....	29
7.1.10	Funcionamiento de los Sistemas de Administración.....	29
7.1.11	Control Interno .....	29
7.1.12	Instrumentos de control interno .....	29
7.2	Marco Teórico.....	31
7.2.1	Auditoría Gubernamental.....	31
7.2.2	Sistema de Administración y Control Gubernamental .....	35
7.2.3	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	38
7.2.4	Control Interno. ....	61
7.2.5	Riesgo de Auditoría.....	67
7.3	Marco Legal y Normativo.....	68



7.3.1	<b>Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178 del 20 de julio De 1990)</b> .....	68
7.3.2	<b>Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo 26115 del 16 de marzo de 2001)</b> .....	69
7.3.3	<b>Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (R.A. N° 21/2011 del 11 de abril de 2011)</b> .....	69
7.3.4	<b>Estatuto del Funcionario Público (Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1999)</b> .....	70
7.3.5	<b>Normas de Generales de Auditoría Gubernamental (Resolución N° CGE/094/2012)</b> .....	70
7.3.6	<b>Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental (Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000)</b> .....	70
<b>VIII.</b>	<b>MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>71</b>
8.1	<b>Proceso de la Auditoria SAYCO.....</b>	<b>71</b>
8.1.1	<b>Planificación .....</b>	<b>71</b>
8.1.2	<b>Ejecución.....</b>	<b>72</b>
8.1.3	<b>Comunicación de Resultados .....</b>	<b>74</b>
<b>IX.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
9.1	<b>Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
9.1.1	<b>En cuanto a la Auditoría .....</b>	<b>75</b>
9.1.2	<b>En cuanto a los Objetivos del Trabajo Dirigido:.....</b>	<b>75</b>
9.1.3	<b>En cuanto al aspecto académico.....</b>	<b>76</b>
9.2	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>76</b>
<b>X.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

### CUADRO N° 1

Relación Proceso Administrativo – Ley N° 1178..... 38

### CUADRO N° 2

Relación Entrada – Proceso - Salida del Subsistema de Dotación de Personal..... 47

### CUADRO N° 3

Servidores Públicos sujetos a la evaluación de confirmación ..... 53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICO N° 1

Principios del Sistema de Administración de Personal ..... 40

### GRÁFICO N° 2

Interrelación Subsistema de Dotación – SPO – SOA - SP..... 58

### GRÁFICO N° 3

Interrelación entre Subsistemas del SAP ..... 60

### GRÁFICO N° 4

Componentes del Control Interno ..... 65





## RESUMEN

Culminado el Plan de Estudio en la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, como egresados, decidimos optar la titulación por la modalidad de Trabajo Dirigido en la Unidad de Auditoría Interna de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, Entidad Pública Descentralizada dependiente del Ministerio de Educación, el presente Trabajo Dirigido se estructura en los siguientes capítulos: Introducción, Aspectos Generales, Planteamiento del problema, Justificación, Formulación del Objetivo, Metodología de Investigación, Marco Referencial, Marco Práctico, Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

La Auditoría SAYCO al Sistema de Administración de Personal es una Auditoría no programada correspondiente a la gestión 2015, cuyo objetivo es emitir una Opinión Independiente sobre la eficacia de su diseño, implantación, funcionamiento y los Instrumentos de Control Interno incorporados a él, de acuerdo con la normativa relacionada a la auditoría, la misma presenta un gran contexto de evaluación, por ello el presente trabajo se enfoca en el Subsistema de Dotación de Personal.

El trabajo de la Auditoría fue elaborado a través de los procedimientos de Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados, de este modo se dio cumplimiento al Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna, Instrucciones emanadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social y de conformidad a la Ley 1178 en su Artículo 15° de y al Decreto Supremo N° 23215 en su Artículo 13°.



Culminada la etapa de ejecución, se realizó el Informe en el cual se determinó el resultado de la evaluación, además se presentó los hallazgos de Auditoría, en el cual se emitieron recomendaciones que serán implantados por la administración, para el mejoramiento continuo de dicho sistema y de esta manera lograr los objetivos y metas Institucionales de manera eficaz.



## ABREVIATURAS Y SIGLAS UTILIZADAS

1. CGE: Contraloría General del Estado.
2. EGPP. Escuela de Gestión Pública Plurinacional
3. D. S: Decreto Supremo.
4. POA: Programa Operativo Anual.
5. POAI: Programación Operativa Anual Individual.
6. MAE: Máxima Autoridad Ejecutiva.
7. NB-SAP: Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
8. PRH: Profesional de Recursos Humanos.
9. SAYCO: Sistema de Administración y Control.
10. RE-SAP: Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal.
11. RIP: Reglamento Interno del Personal.
12. SNAP: Servicio Nacional de Administración de Personal.
13. DGE: Dirección General Ejecutiva.
14. UAF: Unidad Administrativa Financiera.
15. R.M.: Resolución Ministerial
16. R.A.: Resolución Administrativa



## **AUDITORÍA SAYCO AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SUBSISTEMA DE DOTACIÓN, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE MARZO DE 2015, DE LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL**

### **I. INTRODUCCIÓN**

En la ejecución del presente “Trabajo Dirigido” de Auditoría SAYCO referente al *SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SUBSISTEMA DE DOTACIÓN POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE MARZO DE 2015 DE LA ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA PLURINACIONAL*, se aplicó los conocimientos adquiridos en la formación universitaria y las prácticas realizadas en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), trabajo que fue encarado en el marco de las Normas Generales de Auditoría Gubernamental aprobada mediante Resolución CGE/094/2012 del 27 de agosto de 2012 emitida por la Contraloría General del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, sus Decretos Supremos Reglamentarios, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP) aprobado mediante Resolución Suprema N° 26115 del 16 de marzo de 2001 y el Reglamento Específico del SAP de la EGPP aprobado con Resolución Administrativa N° 21/2011 del 11 de abril de 2011 y otras disposiciones inherentes al tema.

Con el presente trabajo, se contribuyó a la Unidad de Auditoría Interna, a través de la Evaluación al Sistema de Administración de Personal que tiene implantada la entidad y se generó un aporte en la mejora del Control Interno en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional; esta evaluación permitió verificar y comprobar la operatoria del proceso de Dotación de Personal, concluyendo sobre el grado de eficacia del mismo.



## 1.1 Modalidad de Titulación.

El “Trabajo Dirigido” es una de las modalidades de titulación para estudiantes que culminaron su Plan de Estudios en la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, que consiste en poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio y las prácticas pre-profesionales en áreas específicas de las Empresas o Entidades, bajo un temario definido, proyectado y aprobado por los “Tutores”; uno designado por la Carrera (Tutor Académico) y otro por la Entidad (Tutor Institucional), quienes supervisarán y orientarán el trabajo.

En fecha 16 de enero de 2015, se suscribió el Convenio de Cooperación Interinstitucional N° 01/2015, entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), a fin de establecer mecanismos de coordinación, interacción, cooperación y reciprocidad entre ambas instituciones, y con el propósito de efectuar prácticas pre-profesionales de estudiantes egresados para la titulación de los mismos, brindando información y apoyo en la realización de trabajos requeridos.

## II. ASPECTOS GENERALES

### 2.1 Aspecto Legal de la Entidad <sup>1</sup>

La Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), fue creada mediante Decreto Supremo N° 0212 en fecha 15 de julio de 2009, tras el cierre del Servicio Nacional de Personal (SNAP), se constituye como una Entidad Pública Descentralizada bajo tuición del Ministerio de Educación, con sede en la ciudad de La Paz y competencia a nivel de todo el Estado con Programas en los diferentes niveles de gobierno.

---

<sup>1</sup> Estatuto Orgánico - Escuela de Gestión Pública Plurinacional



## 2.2 Marco Institucional

### 2.2.1 Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estructura Organizativa

#### Misión <sup>2</sup>

“Somos una entidad pública descentralizada del Ministerio de Educación que contribuye al desarrollo, construcción y consolidación de la nueva Gestión Pública del Estado Plurinacional, mediante formación y capacitación de las y los servidores públicos, miembros de organizaciones sociales, líderes, lideresas y autoridades de los pueblos indígena originario campesinos”.

#### Visión <sup>3</sup>

“Ser un actor estratégico que recupera, genera, integra y transfiere el conocimiento intercultural, plurilingüe y descolonizador, sobre la Gestión Pública, con eficiencia, compromiso y equidad, para coadyuvar a la construcción del Estado Plurinacional”.

#### Objetivo <sup>4</sup>

Contribuir a la construcción y consolidación de la nueva Gestión Pública del Estado, mediante la formación y capacitación de servidoras y servidores públicos, en los diferentes niveles de Gobierno (Central, Departamental, Municipal y Autonomía Indígena Originaria Campesina) que sirvan al pueblo boliviano.

#### Objetivos Estratégicos <sup>5</sup>

- Contribuir al desarrollo de un nuevo perfil de Servidora y Servidor Público.

---

<sup>2</sup> Legislación vinculada a la Entidad – Legajo Permanente N° 1 – Unidad de Auditoría Interna

<sup>3</sup> Ibídem

<sup>4</sup> Ibídem

<sup>5</sup> Ibídem



- Mejorar la eficacia y eficiencia y la calidad de los proyectos y servicios de la Administración Pública.
- Articularse con las Organizaciones Sociales para ejercer un control social de calidad a la Administración Pública.
- Mejorar la coordinación, la pertinencia y la calidad del Sistema Plurinacional de capacitación para el sector Público.
- Contribuir al diseño, desarrollo e implantación de nuevas prácticas de gestión para el sector público.
- Contribuir al desarrollo e implementación de un nuevo sistema de carrera administrativa.
- Contribuir a reducir desigualdades/inequidades de acceso a la función pública de la diversidad étnica y cultural del país.

### **Estructura Organizativa**<sup>6</sup>

La Estructura Organizacional de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional aprobada con Resolución de Directorio EGPP N° 006/2009 de fecha 22 de septiembre de 2009 producto del análisis y diseño organizacional efectuado en cumplimiento a la R.S. N° 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización y Administrativa, se encuentra organizado de la siguiente manera: a) Nivel Gerencial, b) Nivel de Staff y c) Nivel Operacional.

**Nivel Gerencial:** Compuesta por la Dirección General Ejecutiva (DGE).

**Nivel Staff:** Son las áreas con funciones de apoyo al Nivel Directivo y a la Institución, se encuentran en la parte intermedia de esta categoría y se subdividen en: Asesoría General, Asesoría Jurídica, Comunicación, Auditoría Interna y Apoyo administrativo.

**Nivel Operacional:** Compuesto por las Unidades que desarrollan las funciones más importantes de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, en términos de

---

<sup>6</sup> Manual de Organización y Funciones – Escuela de Gestión Pública Plurinacional



construcción a la Visión y Misión de la entidad, este nivel está compuesto por: Unidad Administrativa Financiera (UAF), Unidad de Investigación y Desarrollo (UID) y Unidad de Desarrollo del Servidor Público (UDSP).

Las tres unidades tienen responsabilidad directa para el logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), a través de la definición de los objetivos institucionales, delimitando sus actividades y operaciones, mismas que son traducidas en el Programa de Operaciones Anual y el Presupuesto asignado para el cumplimiento de dichas operaciones.

Asimismo tienen la tarea de evaluar los resultados a través de los indicadores y medios de verificación de gestión que permitan reajustar las operaciones para el logro de los objetivos.



### 2.2.2 Auditoría Interna <sup>7</sup>

La Escuela de Gestión Pública Plurinacional en el marco del artículo 15° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, que depende de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad, la misma que previa evaluación, sugiere recomendaciones viables que proporcionen mejoras substanciales para el logro de los objetivos institucionales, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad, que garanticen el eficiente control de

<sup>7</sup> Programa Operativo Anual – Unidad de Auditoría Interna – Escuela de Gestión Pública Plurinacional





los recursos públicos y el cumplimiento de las normas legales, por tanto no participa de las actividades administrativas ni operativas.

### **Objetivos de Auditoría Interna**

Considerando los criterios anteriormente señalados, los objetivos estratégicos están orientados a:

- Proporcionar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Lograr la confiabilidad de la información financiera.
- Alcanzar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.

## **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **3.1 Situación Problemática**

El Sistema de Administración del Personal (SAP) es uno de los Sistemas de Administración y Control establecidos en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental; para su adecuada implantación en las diferentes unidades organizacionales de la institución se requiere un Reglamento Específico, el mismo que debe estar vigente, actualizado, compatibilizado y aprobado de conformidad a las disposiciones legales en vigencia.

La Escuela de Gestión Pública Plurinacional, así como las demás entidades públicas buscan lograr tener personal dependiente idóneo y eficiente, capaz de cumplir con los objetivos institucionales; en este sentido, es de gran importancia que los responsables implanten y desarrollen el Sistema de Administración de Personal de manera apropiada, oportuna y confiable, para el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales en beneficio de la Entidad.



Por tal razón mediante el presente trabajo dirigido, buscamos que a través de la evaluación del grado de eficacia del diseño, implantación y funcionamiento del Sistema de Administración del Personal, específicamente el Subsistema de Dotación de Personal se logre una efectiva calidad de dotación de servidores públicos; en la auditoría se identificaron deficiencias y excepciones de Control Interno que afectaron a dicho Sistema, mismos que fueron concluidos con recomendaciones.

### **3.2 Formulación del Problema**

¿Las etapas de Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados, de la Evaluación del Sistema de Administración de Personal, Subsistema de Dotación, de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, permitirá establecer el grado de implantación, la eficacia del diseño y el funcionamiento del Sistema que nos concierne, así como identificar deficiencias y excepciones, para formular recomendaciones tendientes a subsanarlas?

## **IV. JUSTIFICACIÓN**

La entidad tiene entre sus políticas institucionales la preservación y cuidado de sus recursos humanos, a través de la aplicación de políticas y acciones, entre ellas la dotación y selección de los servidores públicos para que a través del mismo se puedan incorporar los recursos humanos más calificados y con el perfil adecuado a cada “cargo” y de esta manera contribuir de manera sostenible a una gestión pública eficaz, eficiente y transparente, por lo cual se hace necesario fortalecer los Sistemas de Administración, mediante la ejecución de procesos de evaluación, con el objetivo de verificar su adecuado funcionamiento.

La Auditoría SAYCO del Sistema de Administración de Personal tiene como finalidad determinar el grado de eficacia del diseño, implantación, funcionamiento



del proceso de Dotación de Personal; asimismo, mediante las recomendaciones planteadas lograr una mejora en su operatoria, coadyuvar a la vigencia e implementación del control interno y el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el Programa Operativo Anual.

## V. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO

### 5.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría SAYCO del Sistema de Administración de Personal en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional para evaluar el grado de eficacia del diseño, implantación, funcionamiento y control interno incorporado en las operaciones del Sistema de Administración de Personal, Subsistema de Dotación de Personal, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 al 31 de marzo de 2015.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Determinar que los procedimientos establecidos para el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal, en lo relativo al Subsistema de Dotación, se encuentre en concordancia con las Normas Básicas y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- Diseñar y aplicar técnicas de investigación de acuerdo con la normativa vigente aplicable, que permita evaluar adecuadamente el diseño e implantación del Subsistema de dotación.
- Realizar y ejecutar procedimientos y técnicas de auditoría que permitan obtener evidencia válida, suficiente y competente del Subsistema de Dotación.
- Proponer acciones y actividades orientadas a contribuir al mejoramiento del funcionamiento de Control Interno del Subsistema de Dotación de Personal en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.



### 5.3 Identificación de las Variables

V1: Independiente: Auditoría SAYCO

V2: Dependiente: Grado de eficacia del diseño, implantación, funcionamiento y control interno.

### 5.4 Operativización de las Variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ACCIONES
Auditoría SAYCO	Es la evaluación del grado de eficacia del diseño, implantación, funcionamiento y control interno incorporado en las operaciones del Sistema de Administración de Personal, Subsistema de Dotación.	Trabajo preliminar	Obtener información acerca de la Entidad.	<u>Obtener:</u> ✓ Estructura organizacional ✓ Manual de Organización y Funciones ✓ Reglamento Específico del SAP
		Análisis de la información obtenida	Planificación de la Auditoría	<u>Realizar:</u> ✓ Flujogramas ✓ Pruebas de recorrido ✓ Cuestionarios ✓ Determinación de riesgos ✓ Programa de Auditoría
		Examen de las operaciones involucradas al sistema	Ejecución de la Auditoría	<u>Realizar:</u> ✓ Pruebas de cumplimiento ✓ Pruebas sustantivas
			Análisis de los resultados generados	<u>Realizar:</u> ✓ Análisis de controles que se sometieron a prueba ✓ Determinación de hallazgos
Informe	Comunicación de los resultados de Auditoría	<u>Realizar:</u> ✓ Elaboración del Informe de Auditoría tomando en cuenta los hallazgos identificados		



VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ACCIONES
<b>Grado de Eficacia del Diseño, Implantación, Funcionamiento y Control Interno</b>	Es el grado de cumplimiento de objetivos en función a su diseño, implantación, funcionamiento y control interno del Sistema de Administración de Personal - Subsistema de Dotación.	Diseño	Establecer si el diseño cumple con sus objetivos de acuerdo con las actividades de la Entidad.	<u>Obtener:</u> ✓ Información básica ✓ Aplicar Cuestionarios (SI-NO-N/A). ✓ Evaluación de resultados SI: evidencia de control (Puntos fuertes del sistema). NO: deficiencia que representa riesgo (puntos débiles del sistema).
		Implantación y Funcionamiento	Establecer si los controles que se encontró en el diseño efectivamente cumplen en la práctica.	De acuerdo a las respuestas del diseño realizar: ✓ Pruebas de cumplimiento. ✓ Pruebas Sustantivas. ✓ Pruebas de recorrido. ✓ Otras pruebas. Evaluar los resultados obtenidos: ✓ Analizar cada control que se puso a prueba. ✓ Determinar el riesgo que originan los incumplimientos. ✓ Determinar el grado de eficacia del SAP - Subsistema de Dotación.
		Control Interno	Establecer si la Administración realiza un adecuado control interno referente al SAP-Subsistema de Dotación	La evaluación del control interno se la realizará en todo el proceso de la Auditoría es decir: ✓ En la fase de la evaluación del diseño mediante la aplicación del Cuestionario. ✓ En la fase de la evaluación de la implantación y funcionamiento mediante la aplicación de las pruebas requeridas.



## VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 6.1 Fases de la Investigación

#### 6.1.1 Fase Primera: Estudio Preliminar

Consistió en obtener información sobre leyes, normas y documentación de aspectos relevantes de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional y que la misma sirvió para fines de planificación de la auditoría.

#### 6.1.2 Fase Segunda: Examen y Evaluación de Áreas Críticas

Consistió en la evaluación del sistema, las fortalezas, amenazas, debilidades, los procesos en que se desarrollaron identificando hallazgos en la revisión preliminar determinando si la situación amerita una corrección o no y si proporcionó una base firme para la redacción del informe de auditoría.

#### 6.1.3 Fase Tercera: Comunicación de Resultados

Consistió en la comunicación de los resultados de la auditoría, mediante un informe, concluyendo sobre el grado de eficacia en el funcionamiento del Sistema así como recomendaciones de control interno que fueron puestas en conocimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad para su posterior implantación.

### 6.2 Método de Investigación

#### 6.2.1 Método Deductivo

“El método deductivo es aquel que parte de datos generales y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Rodríguez Francisco - Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales, Editora Política, La Habana, 1994



En este sentido, se realizó la evaluación de la documentación proporcionada por la Administración a partir de la comparación con la normativa general (Ley 1178), posteriormente con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal para luego comparar con el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y otras normas relacionadas al trabajo.

### **6.2.2 Método Inductivo**

“La inducción es el método de obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes”.<sup>9</sup>

En este sentido, se realizó una evaluación de cada una de las operaciones particulares que compone el Sistema de Administración de Personal – Subsistema de Dotación de acuerdo a normativa, mediante el cual se llegó a una conclusión general para el cumplimiento del objetivo general del trabajo.

## **6.3 Tipo de Estudio**

### **6.3.1 Descriptivo**

“Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.<sup>10</sup>

En tal sentido, la aplicación de este tipo de estudio permitió describir, analizar, comparar y evaluar la información y los documentos relativos a las actividades correspondientes al Sistema de Administración de Personal – Subsistema de Dotación, identificando las posibles deficiencias de los procesos y procedimientos.

---

<sup>9</sup> Rodríguez Francisco - Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales, Editora Política, La Habana, 1994

<sup>10</sup> Hernández Sampieri Roberto – Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, 2010



### 6.3.2 Explicativo

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos, fenómenos físicos y sociales o por qué se relacionan dos o más variables”.<sup>11</sup>

En tal sentido, en el desarrollo del trabajo, la aplicación de este tipo de estudio permitió identificar las deficiencias de Control Interno, analizando la información de origen y/o condición de estos hechos y su efecto en las actividades que condicionan el funcionamiento del Subsistema de Dotación de Personal.

## 6.4 Procedimientos

Son tareas y acciones específicas seleccionadas realizadas en el trabajo, estas son las siguientes:

- Recopilación de información de las unidades pertinentes sobre las operaciones y actividades más importantes de la EGPP correspondiente al Sistema de Administración de Personal – Subsistema de Dotación.
- Preparación de cuestionarios de Control Interno acorde con las operaciones y actividades desarrolladas en la Entidad correspondientes al Sistema de Administración de Personal – Subsistema de Dotación.
- Explicación y documentación de las respuestas, mediante el uso de técnicas de Auditoría.
- Preparación de Programa de Auditoría en donde se incluyen los procedimientos a cumplir de acuerdo a las respuestas de Cuestionario de Control Interno.
- Preparación de cédulas de trabajo de acuerdo al Programa de Auditoría

---

<sup>11</sup>Hernández Sampieri Roberto – Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, 2010





- En base a las cédulas de trabajo, se preparó una planilla para cada deficiencia encontrada de acuerdo con los atributos: condición, criterio, causa, efecto y recomendación.
- Preparación de la planilla de conclusión sobre el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal – Subsistema de Dotación.
- Emisión del informe en Borrador y Final con las respectivas conclusiones y recomendaciones para conocimiento de las instancias correspondientes.

## 6.5 Técnicas <sup>12</sup>

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación, que tienen la facilidad de recopilar información de manera inmediata.

### 6.5.1 Técnicas Verbales

- a) Encuesta:** Consiste en la obtención de información mediante el uso del cuestionario; es la aplicación de preguntas predefinidas dirigidas a los funcionarios de la Entidad, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.
- b) Entrevista:** Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la Entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.

### 6.5.2 Técnicas Documentales

- a) Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad,

---

<sup>12</sup> Técnicas y Procedimientos de Auditoría – Contraloría General del Estado – CENCAP



integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

- b) **Confirmación:** Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.

### 6.5.3 Técnicas Físicas

- a) **Observación:** Consiste en contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso. Nos ayudan a recopilar información fidedigna acerca de lo que está sucediendo.
- b) **Inspección:** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, y comprobación, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.
- c) **Comparación o confrontación:** Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la Entidad auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- d) **Revisión selectiva:** Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
- e) **Rastreo:** Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.



## VII. MARCO REFERENCIAL

### 7.1 Marco Conceptual

El marco conceptual está referido a todas las conceptualizaciones que deben ser definidas para el entendimiento del trabajo de la Auditoría SAYCO relativo a la evaluación del Sistema de Administración de Personal - Subsistema de Dotación de Personal, a ser realizado en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

#### 7.1.1 Auditor.<sup>13</sup>

Se llama auditor/a (o contralor/a en algunos países de América Latina) a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra significa "oidor" u "oyente".

#### 7.1.2 Auditor Gubernamental<sup>14</sup>

Profesional que como miembro de una organización de auditoría, ejecuta tareas de auditoría en entidades del sector público.

#### 7.1.3 Auditoría.<sup>15</sup>

Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a

---

<sup>13</sup> Murillo Enrique – La Función del Auditor, AOB News, 2013

<sup>14</sup> Siles Ivana – Auditoría Gubernamental, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

<sup>15</sup> Slosse A. Carlos – Auditoría, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2008



conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.

#### **7.1.4 Auditoría Interna.**<sup>16</sup>

Casi todas las grandes corporaciones cuentan con un personal de Auditoría Interna; las organizaciones no lucrativas y gubernamentales emplean mucho este tipo de auditores, siendo su objetivo medir la eficiencia con que las unidades de la compañía desempeñan las funciones asignadas, concentrándose más en el estudio y evaluación del control interno.

#### **7.1.5 Auditoría Gubernamental.**<sup>17</sup>

Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos (Normas Generales de Auditoría Gubernamental).

#### **7.1.6 Auditoría Operacional SAYCO**<sup>18</sup>

Es parte importante de la Auditoría Operativa y que consiste en el examen de las operaciones y actividades realizadas por una entidad pública, para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Administración, su pertinencia, efectividad y confiabilidad.

#### **7.1.7 Sistema**<sup>19</sup>

Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está integrada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

---

<sup>16</sup> Whittington Ray, Pany – Principios de Auditoría, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2005

<sup>17</sup> Siles Ivana – Auditoría Gubernamental, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

<sup>18</sup> Paiva Q. Walker – Auditoría de Gestión, Editorial Educación y Cultura, Oruro, 2015

<sup>19</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP



### **7.1.8 Eficacia de los sistemas de administración**

Es la capacidad que tienen los sistemas de asegurar razonablemente la consecución de objetivos.

### **7.1.9 Implantación de los Sistemas de Administración**

Es la puesta en marcha del diseño de un sistema de administración sobre la base de una aprobación formal por la instancia interna correspondiente dentro de la entidad.

### **7.1.10 Funcionamiento de los Sistemas de Administración**

Es la implementación de los sistemas administrativos puestos en marcha.

### **7.1.11 Control Interno**<sup>20</sup>

El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.

### **7.1.12 Instrumentos de control interno**<sup>21</sup>

Son las técnicas y procedimientos de control interno que deben estar incorporados en los sistemas de administración. Dichas técnicas y

<sup>20</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental – Resolución N° CGR – 1/070/2000, Contraloría General del Estado

<sup>21</sup> *Ibidem*



procedimientos son consideradas como el conjunto de actividades de control implementadas.

### **7.1.13 Procedimientos de Auditoría** <sup>22</sup>

Es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia de auditoría que se ha de obtener en cierto momento durante la auditoría. Al diseñar procedimientos de auditoría, es común presentarlos en términos muy específicos para que puedan utilizarse como instrucciones durante la auditoría.

### **7.1.14 Significatividad**

La significatividad es considerada como la importancia relativa de un asunto dentro de un contexto determinado incluyendo factores cuantitativos y cualitativos.

### **7.1.15 Evidencia** <sup>23</sup>

Es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la Opinión de Auditoría, por lo tanto la evidencia obtenida debe ser: relevante, competente, suficiente y oportuna.

### **7.1.16 Hallazgo**

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuales fue aplicado. Un hallazgo de auditoría representa algo que el auditor ha encontrado durante su examen y comprende una reunión lógica de datos, así como la presentación objetiva de los hechos y otra información pertinente. Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que incide en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como

<sup>22</sup> Arens Alvin A. – Auditoría Un enfoque integral, Editorial Pearson Educación, México, 2007

<sup>23</sup> Coronel T. Carlos – Auditoría Financiera Basada en Riesgos, Editorial Graficolor, La Paz, 2012



debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que por lo tanto merecen ser comunicados en el informe.

## 7.2 Marco Teórico

El marco teórico está referido a todo el respaldo teórico sobre el cual está fundamentado el proceso del trabajo realizado referente a la Auditoría SAYCO relativo a la evaluación del Sistema de Administración de Personal - Subsistema de Dotación de Personal, a ser realizado en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

### 7.2.1 Auditoría Gubernamental.

Su ámbito de aplicación es el sector público, en el marco de las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, en su calidad de Órgano Rector del Sistema de Control Gubernamental, de acuerdo a los alcances previstos en la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental, y su propio reglamento para el ejercicio de sus atribuciones contempladas en el D.S. 23215.<sup>24</sup>

A continuación se detallan los tipos de Auditoría Gubernamental:

- a) Auditoría Financiera
- b) Auditoría Operacional (incluye el tipo de auditoría SAYCO)
- c) Auditoría Especial
- d) Auditoría Ambiental
- e) Auditoría de Proyectos de Inversión Pública
- f) Auditoría de Tecnologías de Información y Comunicación

---

<sup>24</sup> Paiva Q. Walker – Auditoría de Gestión, Editorial Educación y Cultura, Oruro, 2015



### 7.2.1.1 Auditoría Financiera <sup>25</sup>

Es la acumulación y examen sistémico y objetivo de evidencia que tiene como objetivo emitir una opinión respecto a si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación patrimonial y financiera de la entidad, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, de conformidad con los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados, si fuera el caso.

### 7.2.1.2 Auditoría Operacional <sup>26</sup>

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente, de forma individual o conjunta, sobre la eficacia de los Sistemas de Administración y Control Interno; eficacia, eficiencia, economía de las operaciones y/o de la evaluación de la efectividad.

### 7.2.1.3 Auditoría Especial <sup>27</sup>

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de la evidencia, con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales y, si corresponde, establecer indicios de responsabilidad por la función pública.

### 7.2.1.4 Auditoría Ambiental <sup>28</sup>

Es la acumulación y el examen metodológico y objetivo de evidencia, que se realiza con el propósito de emitir una opinión independiente sobre la gestión ambiental.

<sup>25</sup> Normas de Auditoría Financiera - Resolución CGE/094/2012, NE/CE-012, Contraloría General del Estado

<sup>26</sup> Normas de Auditoría Operacional – Resolución CGE/094/2012, NE/CE-013, Contraloría General del Estado

<sup>27</sup> Normas de Auditoría Especial – Resolución CGE/094/2012, NE/CE-015, Contraloría General del Estado

<sup>28</sup> Normas de Auditoría Ambiental – Resolución CGE/094/2012, NE/CE-014, Contraloría General del Estado





### **7.2.1.5 Auditoría de Proyectos de Inversión Pública**<sup>29</sup>

Es la acumulación y examen objetivo y sistemático de la evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el desempeño de todo o parte de un proyecto de inversión pública y/o de la entidad gestora del mismo.

### **7.2.1.6 Auditoría de Tecnologías de Información y Comunicación**<sup>30</sup>

Es el examen objetivo, crítico, metodológico y selectivo de evidencia relacionada con políticas, prácticas, procesos y procedimientos en materia de tecnologías de la información y la comunicación, para expresar una opinión independiente respecto a los siguientes criterios: i) a la confidencialidad, integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información, ii) al uso eficaz de los recursos tecnológicos y iii) a la eficacia del control interno asociado a los procesos de las tecnologías de la información y la comunicación.

### **7.2.1.7 Auditoría de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO)**

Es parte de la Auditoría Operacional, cuyo propósito fundamental es evaluar el diseño de los Sistemas de Administración y Control, de acuerdo con las Normas Básicas de cada uno de los sistemas y los Principios o los Reglamentos Específicos diseñados por cada entidad para el respectivo sistema y las Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental; los sistemas sujetos a evaluación son:

- a) Programación de Operaciones,
- b) Organización Administrativa,
- c) Presupuesto,
- d) Administración de Personal,
- e) Administración de Bienes y Servicios,

<sup>29</sup> Normas de Auditoría de Proyectos de Inversión Pública – Resolución CGE/094/2012, NE/CE-016, Contraloría General del Estado

<sup>30</sup> Normas de Auditoría de Tecnologías de Información y Comunicación – Resolución CGE/094/2012, NE/CE-017, Contraloría General del Estado



- f) Tesorería,
- g) Crédito Público,
- h) Contabilidad Integrada,
- i) Control Gubernamental (interno previo).

### **Características de la Auditoría SAYCO**

Una Auditoría SAYCO permite emitir una opinión independiente sobre la eficacia de los Sistemas de Administración y Control implantados en las Entidades Públicas, es decir su grado de implantación, identificando las debilidades y limitaciones que ésta tiene para su implementación y en función a los resultados obtenidos, emitir sugerencias y recomendaciones a través de un informe, que permita a la Entidad mejorar sus fortalezas y corregir las debilidades identificadas, para que la entidad alcance sus objetivos.

### **Normativa relativa a la ejecución de una Auditoría SAYCO**

- La Ley 1178, Art. 15° menciona: “La Auditoría Interna realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada integral: “...evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Administración y de los instrumentos de Control Interno incorporados a ellos...”.
- El D.S. 23215, Art. 10° menciona: “ El Sistema de Control Gubernamental Interno está dado por el plan de organización de cada entidad y las técnicas de autorización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección física, incorporadas en los procedimientos administrativos y operativos,...”.
- D.S. 23215, Art. 13° menciona: “La Auditoría Interna comprende los procedimientos de control posterior establecidos y aplicados por una unidad especializada de cada entidad para evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración e información gerencial, y de los instrumentos de Control Interno incorporados en ellos...”.



- D.S. 23215, Art. 22° menciona que la MAE de cada entidad pública, es la responsable de establecer y mantener un adecuado sistema de control interno y la UAI de informarle oportunamente sobre la ineficacia y deficiencias de dicho sistema.

### **7.2.2 Sistema de Administración y Control Gubernamental**

Es un conjunto de principios, políticas, normas, procesos y procedimientos que se interrelacionan con el propósito de mejorar la eficacia en la captación y uso de los recursos del Estado, generar información confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones.

Los Sistemas que regula la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental y están agrupados de la siguiente manera:<sup>31</sup>

#### **7.2.2.1 Para programar y organizar las actividades:**

##### **a) Sistemas de Programación de Operaciones (SPO)**

El SPO traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio; esta programación será de carácter integral, incluyendo las operaciones de funcionamiento y los proyectos de inversión pública.

---

<sup>31</sup> Ley de Administración y Control Gubernamentales – Ley 1178 del 20 de julio de 1990, Art. 6 – Art. 13



**b) Sistema de Organización Administrativa (SOA)**

El SOA se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones y tiene como objetivo evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las respectivas Entidades.

**c) Sistema de Presupuesto (SP)**

El SP preverá, en función de las prioridades de la política gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada.

**7.2.2.2 Para ejecutar las actividades Programadas:**

**a) Sistema de Administración de Personal (SAP)**

El SAP en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

**b) Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)**

El SABS establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, en el marco de las prioridades y necesidades institucionales.

**c) Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)**

El STCP manejará los ingresos, el financiamiento o crédito público y programará los compromisos obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos.



#### d) Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)

El SCI incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios; con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de las entidades.

### 7.2.2.3 Para controlar las actividades:

#### a) Sistema de Control Gubernamental (SCG)

El SCG tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado; se subdividen en:

- ✓ **Sistema de Control Interno**, que comprende los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna y está conformado por:
  - **Control Interno Previo**, aplicado antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efecto.
  - **Control Interno Posterior**, practicado posterior a la ejecución de las operaciones, a través de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ **Sistema de Control Externo Posterior**, que se aplica por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas; el Control Externo Posterior es independiente, competente e imparcial y en



cualquier momento puede examinar las operaciones o actividades ya realizadas por las entidades públicas.

**CUADRO N° 1**  
**Relación Proceso Administrativo – Ley N° 1178**

<b>FUNCIONES (fases/ etapas)</b>	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>LEY N° 1178</b>
<b>Planificación</b>	Planificación Estratégica Planificación Operacional	Sistema de Programación de Operaciones
	Presupuesto	Sistema de Presupuesto
<b>Organización</b>	Análisis Organizacional Diseño organizacional Implantación	Sistema de Organización Administrativa
	Integración de Recursos y Dirección	
<b>Ejecución</b>	Humanos	Sistema de Administración de Personal
	Medios (Bienes y Servicios)	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
	Financieros	Sistema de Tesorería y Crédito Público
	Registro e Información	Sistema de Contabilidad Integrada
<b>Control</b>	Determinar estándares	Sistema de Control Gubernamental
	Medir resultados, eficiencia, eficacia y economía.	
	Comparar resultados con los estándares	
	Establecer medidas correctivas	

**FUENTE:** Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – CENCAP

### 7.2.3 Sistema de Administración de Personal (SAP)

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

32

<sup>32</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 7



El SAP, al ser un conjunto ordenado de subsistemas, busca que la administración de los servidores públicos contribuya de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de las entidades públicas.

Este sistema actúa en función de las demandas de los Sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto. Además, es guiado por los requerimientos del Sistema de Organización Administrativa.

### 7.2.3.1 Objetivos del SAP <sup>33</sup>

Se pretende proporcionar a las entidades públicas personal que posea los atributos, las capacidades e idoneidad requeridas, de manera tal que puedan contribuir con su desempeño al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

En este contexto, los objetivos del SAP son los siguientes:

- ✓ Lograr que las demandas de personal respondan a los objetivos de la entidad, emergentes de las necesidades de la sociedad.
- ✓ Dotar a la administración pública de servidores públicos idóneos, seleccionados competitivamente a través de procesos transparentes y objetivos de reclutamiento y selección.
- ✓ Evaluar el desempeño del servidor público, para apreciar objetivamente el grado de cumplimiento de los resultados establecidos para un puesto.
- ✓ Capacitar, para mejorar la contribución de los servidores públicos en el cumplimiento de los fines de la entidad.
- ✓ Retribuir adecuadamente al personal.
- ✓ Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, mediante la movilidad funcionaria.
- ✓ Mantener el funcionamiento del SAP mediante redes de información estructuradas en cada entidad pública.

---

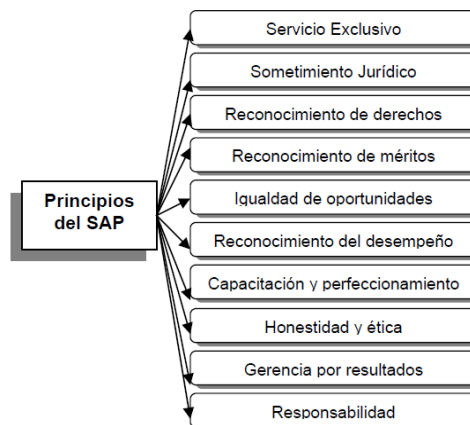
<sup>33</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP

### 7.2.3.2 Principios del SAP<sup>34</sup>

El SAP se fundamenta en los siguientes principios:

- a) Servicio exclusivo a los intereses de la colectividad y no de la parcialidad o partido político alguno.
- b) Sometimiento a la Constitución Política del Estado, la Ley y el ordenamiento jurídico.
- c) Reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos.
- d) Reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad funcionaria.
- e) Igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- f) Reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones públicas, para la obtención de resultados en la gestión.
- g) Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- h) Honestidad y ética en el desempeño del servicio público.
- i) Gerencia por resultados.
- j) Responsabilidad por la función pública.

**GRÁFICO N° 1**  
**Principios del Sistema de Administración de Personal**



**FUENTE:** Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – CENCAP.

<sup>34</sup> Estatuto del Funcionario Público – Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1999, Art. 1





### 7.2.3.3 Importancia del SAP <sup>35</sup>

Este sistema es fundamental para la gestión de las entidades públicas, ya que permite la planificación, organización, ejecución y control de las acciones del personal, en el marco de su: planificación estratégica, vale decir, visión, misión, objetivos institucionales, políticas y estrategias; programación de operaciones anual; y estructura organizacional.

Esto significa que los criterios que establezcan las entidades públicas en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, servirán de soporte fundamental para implantar su Sistema de Administración de Personal; además, que permitirán el logro de sus objetivos planificados.

En este contexto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, cuyo propósito central es la eficiencia en la función pública, prevé subsistemas, normas, procesos y procedimientos para: dotar de personal a las entidades públicas; evaluar su desempeño; establecer criterios de movilidad funcionaria; su capacitación productiva; y registrar las acciones propias del sistema y de los servidores públicos.

En términos generales, con la implantación de estas normas se busca que la Administración de Personal en el sector público boliviano:

- ✓ Sea eficaz, eficiente y económica.
- ✓ Genere información útil, oportuna y confiable.
- ✓ Que los servidores públicos asuman plena responsabilidad por sus acciones u omisiones, rindiendo cuenta de los recursos públicos que se les confía y de los resultados de su aplicación.

---

<sup>35</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP



- ✓ Desarrollar la capacidad de gestión de las entidades públicas.

#### 7.2.3.4 Funciones del SAP <sup>36</sup>

Las funciones fundamentales de la Administración de Personal son:

- ✓ Planificar, programar y proveer los cargos;
- ✓ Evaluar, capacitar y desarrollar al personal;
- ✓ Remunerar al personal, y
- ✓ Controlar y registrar sus acciones en el marco de los objetivos, procesos y estructuras organizacionales establecidas.

Estas funciones tienen como propósito desarrollar objetivos, políticas, estrategias y otras acciones para administrar con eficacia y eficiencia al personal, de modo de asegurarse la contratación, permanencia y participación del personal con un elevado nivel de eficiencia, motivación y competencia para que faciliten y contribuyan al logro de los objetivos de la organización social.

#### 7.2.3.5 Componentes del SAP <sup>37</sup>

Se estructura en base a los siguientes subsistemas:

##### a) Subsistema de Dotación de Personal

Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la Entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

<sup>36</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP

<sup>37</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 8



**b) Subsistema de Evaluación del Desempeño**

Es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

**c) Subsistema de Movilidad de Personal**

Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la Entidad.; la movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

**d) Subsistema de Capacitación Productiva**

Es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

**e) Subsistema de Registro**

Es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema; estará a cargo de la unidad encargada de Administración de personal de cada Entidad.



### 7.2.3.6 Interrelaciones del SAP con los otros sistemas de Administración y Control Gubernamentales<sup>38</sup>

La Ley N° 1178 es un modelo de administración con enfoque sistémico. Asimismo, las entidades públicas son sistemas abiertos, conformados por una serie de componentes denominados subsistemas, los cuales interactúan entre sí y con su medio ambiente para apoyar el logro de determinados objetivos.

En este sentido, todos los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, establecidos en la Ley N° 1178, se interrelacionan en procura de lograr que los recursos del Estado boliviano se utilicen con eficiencia, eficacia y economía.

Sin embargo, el grado de interrelación del SAP es mayor con los Sistemas de: Programación de Operaciones (SPO), Organización Administrativa (SOA) y Presupuesto (SP).

#### a) Con el Sistema de Programación de Operaciones

A partir del Sistema de Programación de Operaciones se definen los objetivos de gestión (anuales), las operaciones a desarrollar para alcanzar dichos objetivos y los recursos necesarios.

En función de las necesidades de personal, identificadas en el SPO, a través del SAP se promueve la elaboración del plan de personal, para proveer a la entidad de los recursos humanos necesarios que apoyen el logro de objetivos.

A su vez, el SAP proporciona información que sirve al Sistema de Programación de Operaciones para prever la cantidad y calidad de los recursos humanos necesarios.

---

<sup>38</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP



### **b) Con el Sistema de Organización Administrativa**

Existe una relación directa y permanente, teniendo en cuenta que corresponde al Sistema de Organización Administrativa, definir la estructura de la entidad, la cual sirve de base para que el Sistema de Administración de Personal promueva la elaboración del plan de personal y se realice la contratación para conformar las áreas y unidades organizacionales.

La función del Sistema de Administración de Personal es atender integralmente las demandas de personal para apoyar el funcionamiento de la entidad, ajustándose continuamente a los cambios que se producen en la estructura organizacional.

### **c) Con el Sistema de Presupuestos**

El Sistema de Presupuestos prevé los montos de recursos que serán destinados al pago de remuneraciones de los servidores públicos y para la ejecución de programas de capacitación y otros relacionados con la administración de personal.

Todo ello en función de las leyes que rigen al sector público, las políticas salariales de cada entidad y otras disposiciones relacionadas. A su vez, el SAP debe proveer al SP los elementos para una ordenada programación financiera de los recursos humanos en la entidad. Los registros y flujos de información deben ser veraces, oportunos y pertinentes, permitiendo que el Sistema de Presupuesto realice la programación de las correspondientes partidas de servicios personales, beneficios sociales y otros.



### 7.2.3.7 Relación entre los cinco subsistemas del SAP <sup>39</sup>

- ✓ El Subsistema de Dotación de personal provee recursos humanos idóneos de la Entidad.
- ✓ Al cabo de un periodo determinado corresponde la evaluación de personal a través de los procesos e instrumentos del Subsistema de Evaluación de Desempeño.
- ✓ Producto de los resultados de esta evaluación se aplican los procesos del Subsistema de Movilidad de Personal.
- ✓ Asimismo, la evaluación del rendimiento se constituye en el insumo principal para la aplicación de las funciones del Subsistema de Capacitación Productiva.
- ✓ Toda esta interrelación y sus productos, se agrupan en los procesos del Subsistema de Registro.

De esta forma se cumple el concepto sistémico que el SAP es: “un conjunto de subsistemas, interrelacionados e interdependientes, que interactúan entre sí, en pos de objetivos comunes”.

La dotación es la provisión de personal idóneo para que preste funciones en una entidad, se sujeta a las demandas institucionales, las mismas que se traducen en puestos de trabajo.

Tomando en cuenta que un sistema es un conjunto ordenado de operaciones que contribuyen a un determinado fin, el Subsistema de Dotación de Personal cuenta con la siguiente relación sistémica Entrada – Proceso – Salida:

---

<sup>39</sup> Fundamentos del Sistema de Administración de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP



**CUADRO N° 2**  
**Relación Entrada – Proceso - Salida del Subsistema de Dotación de Personal**

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa Operativo Anual</li> <li>✓ Plan Anual de Incorporaciones</li> <li>✓ Escala salarial</li> <li>✓ Planilla presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clasificación valoración y remuneración de puestos</li> <li>✓ Cuantificación de la demanda</li> <li>✓ Análisis de oferta interna</li> <li>✓ Formulación de plan de personal</li> <li>✓ Programación Operativa Anual Individual</li> <li>✓ Reclutamiento y Selección de Personal</li> <li>✓ Inducción o Integración</li> <li>✓ Evaluación de Confirmación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remuneración adecuada para cada puesto</li> <li>✓ Manual de puestos</li> <li>✓ Personal adecuado en el puesto adecuado</li> <li>✓ Personal con inducción adecuada a la entidad</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

### 7.2.3.8 Objetivos del Subsistema de Dotación de Personal <sup>40</sup>

A través de la dotación de personal, se pretende:

- ✓ Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- ✓ Preservar los puestos para el logro de los objetivos de la entidad y la calidad de los servidores públicos.

<sup>40</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal –D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 11



### 7.2.3.9 Procesos del Subsistema de Dotación de Personal

#### a) Proceso Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos

Por lo general, estos tres procesos van siempre concatenados porque se los utiliza para administrar sistemas de retribución salarial.

Todas las técnicas de valoración de puestos, dan como resultado una determinada clasificación de cargos y naturalmente una asignación monetaria (remuneración) al puesto de trabajo. Ello asegura la equidad interna obviamente los puestos que alcanzan un mayor valor reciben un pago más elevado.

##### ✓ **Clasificación**

La clasificación de puestos es el ordenamiento de éstos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

##### **Objetivo:**

- Establecer los niveles jerárquicos de la estructura organizacional de la entidad.

Los puestos se clasificarán en las siguientes categorías:

- **Superior**, comprende puestos que se encuentran en la cúspide de una entidad y son responsables de su conducción. Esta categoría está conformada por el primer y segundo nivel de puestos de la entidad.

En esta categoría se encuentran los funcionarios electos y designados, señalados en el Estatuto del Funcionario Público.

- **Ejecutivo**, comprende puestos cabeza de áreas y unidades organizacionales dependientes de puestos superiores. Esta categoría está conformada por el tercer y cuarto nivel de puestos de la entidad.





En el tercer nivel se encuentran los funcionarios de libre nombramiento. El cuarto nivel corresponde al máximo nivel de la carrera administrativa establecida en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y su reglamento.

- **Operativo**, comprende puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de puestos superiores o ejecutivos. Está conformada desde el quinto al octavo nivel de puestos de la entidad.

#### ✓ **Valoración**

La valoración de puestos determina el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto de la entidad, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado.

##### **Objetivo:**

- Ajustar el presupuesto a la disponibilidad de recursos y a las políticas que en esta materia, formule el estado.

#### ✓ **Remuneración**

La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneraciones utilizará como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad.

##### **Objetivo:**

Utilizar la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas, como instrumentos de gestión técnica y administrativa.



## **b) Proceso Cuantificación de la Demanda de Personal**

La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere cada entidad para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario. Debe acompañar la planificación institucional de largo plazo (estratégica) y la planificación operativa de corto plazo (anual).

### **Objetivos:**

- Identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, para el establecimiento y gestión de planes de carrera.
- Identificar la contribución de cada puesto a los objetivos del POA, ligándolos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la permanencia del puesto.

## **c) Proceso Análisis de la Oferta Interna de Personal**

El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.

El instrumento básico para el Análisis de la Oferta de Personal, el mismo que deberá ser elaborado en forma previa a la formulación del Plan de personal y actualizado en función de las necesidades de la organización.

Sirve para ser utilizado como fuente primaria del reclutamiento interno.

### **Objetivos:**

- Establecer la adecuación persona – puesto.
- Establecer los planes de carrera individuales que deben integrar la información necesaria para la elaboración del plan de personal y la toma de decisiones sobre las acciones de personal.



#### **d) Proceso Formulación del Plan de Personal**

A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Existe una estrecha relación entre la Planificación Estratégica Institucional el Plan de Personal tiene una perspectiva de largo plazo

##### **Objetivos:**

- Tomar previsión sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- Formular estrategias para la reasignación o adecuación de personal.
- Establecer estrategias de implantación de la Carrera Administrativa y nuevas incorporaciones.
- Diseñar estrategias de capacitación institucional.

#### **e) Proceso Programación Operativa Anual Individual (POAI)**

Establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño.

El POAI es el documento institucional, inherente a cada funcionario, bajo cuyo contenido se regulan las funciones y los resultados que todo servidor público debe alcanzar, a través del ejercicio de un puesto.

##### **Objetivos:**

- Constituirse en la base para la elaboración de desempeño.

#### **f) Proceso Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito,



competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante:

- Convocatorias internas
- Convocatorias externas

La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

Está compuesta mediante las siguientes etapas:

- Comité de Selección
- Evaluación
- Informe de resultados
- Elección
- Nombramiento
- Posesión

#### **Objetivos:**

- Establecer modalidades de reclutamiento.
- Definir etapas y técnicas de selección de personal.

#### **g) Proceso Inducción o Integración**

Es el conjunto de acciones que realiza el jefe inmediato superior para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto.

#### **Objetivos:**

- Reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral.
- Propiciar una adaptación beneficiosa para el nuevo servidor público y para la entidad.



## h) Proceso Evaluación de Confirmación

Los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio.

Los servidores públicos que se sujetan a la evaluación de confirmación son los siguientes:

**CUADRO N° 3**  
**Servidores Públicos sujetos a la evaluación de confirmación**

CATEGORÍA	NIVEL	SERVIDOR PÚBLICO	PERIODO
Superior	1ro	Electo	No tiene
	2do	Designado	No tiene
Ejecutivo	3ro	Libre Nombramiento	No tiene
	4to	Jefe	3 meses
Operativo	5to	Profesional	3 meses
	6to	Técnico – Administrativo	3 meses
	7mo	Auxiliar	3 meses
	8vo	Servicios	3 meses

FUENTE: Elaboración Propia

### Objetivos:

- Determinar la continuidad del funcionario recién incorporado o promovido.
- Determinar el ingreso del servidor público a la Carrera Administrativa.

### 7.2.3.10 Carrera Administrativa

La carrera administrativa es: “el sistema que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura de servicio público, mediante programas de administración de personal, orientados a la selección, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción, permanencia productiva y retiro digno de los servidores de carrera”.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal–D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 49



### a) **Objetivos de la Carrera Administrativa**

El objetivo de la carrera administrativa es: “Promover la eficiencia de la función pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño”.<sup>42</sup>

Los objetivos del régimen de carrera que están en directa concordancia con la Ley 2027, según la NB-SAP, son:<sup>43</sup>

- ✓ Fortalecer los valores éticos.
- ✓ Seleccionar rigurosamente al personal con base en requerimientos institucionales, mérito, capacidad y probidad.
- ✓ Otorgar incentivos que estimulen la productividad, desempeño, permanencia productiva y estabilidad laboral.
- ✓ Fortalecer la profesionalización.
- ✓ Establecer opciones para el desarrollo de una carrera en el servicio público.
- ✓ Mejorar la calidad en el ambiente de trabajo.
- ✓ Prever el retiro digno

Uno de los objetivos del régimen de carrera hace referencia al proceso de selección, el cual forma parte del subsistema de dotación y es el que prácticamente inicia el régimen de carrera.

### b) **Excepciones a la Carrera Administrativa**

Las excepciones al régimen de carrera administrativa son:<sup>44</sup> Los servidores públicos de carreras administrativas de entidades autónomas, autárquicas y

<sup>42</sup> Estatuto del Funcionario Público – Ley 2027 del 27 de octubre de 1999, Art. 18

<sup>43</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal –D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 51

<sup>44</sup> Reglamento al Estatuto del Funcionario Público – D.S. N°25749 del 20 de abril de 2000, Art 3



descentralizadas, que se encuentren sujetos a una carrera administrativa propia, regulada por legislación especial.

c) **Requisitos para la incorporación a la Carrera Administrativa** <sup>45</sup>

Los requisitos para incorporación a la carrera administrativa son:

- ✓ Estar en pleno goce de derechos civiles y políticos.
- ✓ Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto.
- ✓ No haber sido condenado a pena corporal.
- ✓ Ser nombrado por autoridad competente.
- ✓ Cumplir con el periodo de prueba establecido.

d) **Modalidades de incorporación a la Carrera Administrativa**

Los servidores públicos, sujetos a la competencia de incorporación de la Superintendencia del Servicio Civil son aquellos que se encuentran en alguna de las siguientes categorías: <sup>46</sup>

✓ **Modalidad Transitoria de Incorporación**

○ **Incorporación automática**

- Funcionarios con antigüedad suficiente para ingresar a carrera administrativa de manera automática, debido a una permanencia continua en la Institución durante 5 o 7 años (5 años para puestos profesionales-técnicos y 7 para jefaturas) y que ocupe un puesto sujeto a carrera administrativa.
- Funcionarios incorporados por procesos de búsqueda llevados a cabo por el Programa del Servicio Civil.

<sup>45</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal– D.S. N° 26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 56

<sup>46</sup> Reglamento del procedimiento de incorporación a la carrera administrativa- R.M. 699/14, Art. 12



- **Convalidación de procesos de selección**

La Dirección del Servicio Civil, convalidará los procesos de selección efectuados entre el 19 de junio de 1996 y 19 de junio de 2001, previa verificación de requisitos.

- ✓ **Modalidad Continua de Incorporación**

Funcionarios seleccionados a partir del 19 de junio de 2001 fecha en la que entró en vigencia el Estatuto del Funcionario Público, para puestos sujetos a carrera administrativa, quienes necesariamente deben haber sido incorporados a través de un proceso competitivo de convocatoria pública.

La modalidad transitoria de incorporación, concluirá cuando los servidores públicos comprendidos en estas categorías, se conviertan en funcionarios de carrera, siempre y cuando reúnan los requisitos administrativos, institucionales e individuales señalados en el Reglamento de procedimiento de incorporación a la carrera administrativa.

### **7.2.3.11 Interinato**

El interinato se da cuando un servidor público ejerce un puesto con carácter temporal, por haberse producido una vacante en caso de renuncia, retiro, jubilación u otras causas establecidas en la norma vigente. El periodo de interinato no podrá ser superior a 90 días, que se estima dura el proceso de reclutamiento y selección.

Los interinatos también se realizan de forma temporal, cuando el titular del puesto se ausente por vacaciones, comisiones o licencias.





La remuneración del servidor público que cubra un puesto de mayor jerarquía en ausencia del titular, se calcula sobre la base del sueldo de éste, si las funciones son cumplidas por un período mayor a 15 días hábiles continuos.<sup>47</sup>

### **7.2.3.12 Interrelación del Subsistema de Dotación de Personal con los otros sistemas de Administración y Control Gubernamentales**<sup>48</sup>

#### **a) Con el Sistema de Programación de Operaciones**

Anualmente las entidades definen la demanda de personal (proceso del subsistema de dotación de personal), determinando los requerimientos de personal de forma cuantitativa y cualitativa en la programación operativa anual, lo cual establece la relación directa entre el Sistema de Programación de Operaciones (SPO) y el subsistema de dotación de personal.

#### **b) Con el Sistema de Organización Administrativa**

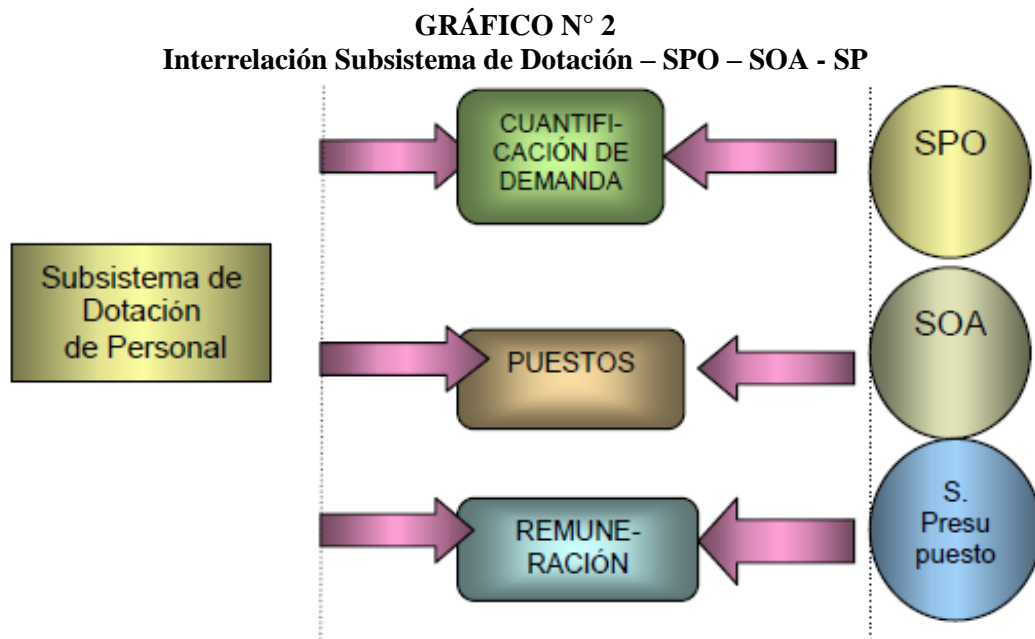
El sistema de organización administrativa permite identificar unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía y competencias, estableciendo procesos que sirven de base para la programación de puestos, contratación y asignación de funciones, de esta manera se establece el vínculo entre el Sistema de Organización Administrativa (SOA) y el Subsistema de Dotación de Personal, en el momento en que se asignan funciones y competencias a los puestos definidos en la estructura y a través del proceso de programación de operaciones anual individual (POAI).

<sup>47</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal –D.S. N°26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 20

<sup>48</sup> La Dotación de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP

**c) Con el Sistema de Presupuesto**

El sistema de presupuesto prevé montos y fuentes de recursos financieros, de acuerdo a la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, con base en los cuales se define la remuneración del personal y la ejecución de los programas de capacitación. De esta manera el vínculo entre el sistema de presupuesto y el subsistema de dotación se establecerá cuando se defina el nivel salarial (remuneración) de cada uno de los puestos.



FUENTE: La Dotación de Personal – CENCAP.

**7.2.3.13 Interrelación del Subsistema de Dotación de Personal con los otros subsistemas del Sistema de Administración de Personal**<sup>49</sup>

El subsistema de dotación se interrelaciona con los demás subsistemas del SAP de manera que la información que emite sirve de insumo para algunos y también recibe información de otros. Esta interrelación permite que los

<sup>49</sup> La Dotación de Personal – Contraloría General del Estado – CENCAP



subsistemas actúen de forma coordinada, generando resultados que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

**a) Con el Subsistema de dotación de personal**

Es el que incorpora el recurso humano a la entidad, generando información que debe mantenerse actualizada en el inventario de recursos humanos (IRH) del subsistema de registro. A su vez el subsistema de registro puede proporcionar información del personal al subsistema de dotación en caso de procesos de reclutamiento y selección a través de convocatorias internas.

**b) Con el Subsistema de registro**

Almacena la información emitida por el subsistema de dotación de personal y genera reportes del personal de acuerdo a requerimiento de las áreas.

**c) Con el Subsistema de evaluación del desempeño**

Recibe información del personal, que emite el subsistema de registro, específicamente datos de antigüedad en la entidad, áreas o unidades organizacionales donde desempeña funciones, el puesto y nivel asignado.

El subsistema de evaluación del desempeño genera información del desempeño del personal que sirve como insumo al subsistema de registro para alimentar el IRH y al mismo tiempo al subsistema de dotación, cuando se necesita la información del desempeño del personal como factor de evaluación en procesos de reclutamiento y selección por convocatoria interna.

**d) Con el Subsistema de capacitación productiva**

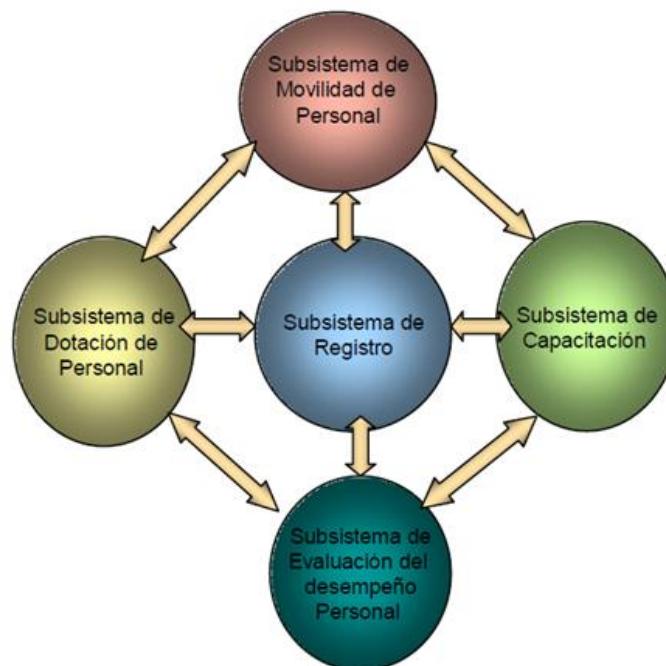
Recibe información del subsistema de evaluación del desempeño, referente a las necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados de la

evaluación del desempeño. A su vez emite los reportes correspondientes como insumo al subsistema de movilidad funcionaria dando a conocer el nivel de capacitación especializada del servidor público en caso de promociones y al subsistema de registro para almacenar la información en el IRH.

e) **Con el Subsistema de movilidad de personal.**

Recibe información del subsistema de capacitación referente a los resultados de la capacitación recibida por los funcionarios, así también recibe información del subsistema de dotación de personal para hacer efectivo el movimiento en caso de tratarse de promociones. Este subsistema a su vez genera información que debe alimentar el IRH del subsistema de registro.

**GRÁFICO N° 3**  
**Interrelación entre Subsistemas del SAP**



**FUENTE:** La Dotación de Personal – CENCAP.



## 7.2.4 Control Interno.<sup>50</sup>

“El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.”

### 7.2.4.1 Principios del Control Interno<sup>51</sup>

#### a) Naturaleza del Control Interno

El control interno gubernamental constituye un proceso integrado a todos los procesos, técnicos y administrativos, que conforman el accionar de las organizaciones públicas hacia el logro de sus objetivos específicos en concordancia con los planes generales de gobierno.

#### b) Calidad del Control Interno

Los procesos de diseño, implantación, funcionamiento y seguimiento del control interno de los entes públicos deben ajustarse a y orientarse hacia el concepto de calidad.

<sup>50</sup> Guía para la elaboración de Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Resolución CGR-1/173/2002, Contraloría General del Estado.

<sup>51</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental – Resolución N° CGR - 1/070/2000, Contraloría General del Estado



### c) **Responsabilidad**

Es la obligación y la actitud de todo servidor público, con independencia de su jerarquía dentro de una organización, de rendir cuentas por el destino de los recursos públicos que le fueron confiados, del rendimiento de su gestión y de los resultados logrados, no sólo por una responsabilidad conferida, resultante del cargo ocupado, sino por la responsabilidad social asumida y convenida al aceptar un cargo público, lo cual implica, ineludiblemente, brindar una total transparencia a los actos públicos y sus efectos.

### d) **Jerarquía de los Controles**

El control interno, por ser un proceso, se conforma por un encadenamiento de acciones particulares de los recursos humanos en todos los niveles de las organizaciones públicas que, además de sus interrelaciones funcionales, se articulan en una relación de jerarquía en concordancia con dichos niveles.

Los controles pueden agruparse en dos grandes categorías con su respectivo orden jerárquico: los controles directos y los controles generales.

#### ✓ **Controles Directos**

Entre los controles directos se ubican los siguientes, en el orden jerárquico enumerado.

##### ○ **Controles Gerenciales**

Ejercidos por la dirección superior, que no participa en el procesamiento de las transacciones, mediante los cuales reúne la evidencia del modo en que monitorea las operaciones para evaluar permanentemente la gestión; ejemplos típicos son la formulación y seguimiento de la programación de las



actividades y de su expresión monetaria, constituida por el presupuesto y los informes de excepción

- **Controles Independientes**

Ejercidos por integrantes de la organización o personas independientes de ella, que no participan directamente del proceso de las transacciones objeto de control; entre estos controles están las conciliaciones entre datos de distinta fuente de información, las confirmaciones solicitadas a terceros, los recuentos físicos de bienes o valores y las revisiones selectivas practicadas por las unidades de auditoría interna y los exámenes de auditoría externa; todos ellos generan informes para la gerencia, en especial los de excepción.

- **Controles de procesamiento**

Ejercidos por los propios ejecutores de las actividades organizacionales y de los procesamientos de información incorporados a los mismos procesos, para garantizar básicamente la adecuación de las operaciones y la integridad y exactitud en la captación de los datos necesarios; la elaboración de informes de recepción de bienes o servicios, el depósito íntegro de cobranzas y la aprobación de la documentación de respaldo, previamente a cada desembolso, son ejemplos de este tipo de controles.

- ✓ **Controles Generales**

Los controles generales comprenden los aspectos inherentes a la estructura organizacional, el control por oposición de intereses, la segregación de funciones y la salvaguarda de activos.



La jerarquía de los controles debe concebirse considerando la dimensión de la organización, resultando necesario en las más pequeñas el accionar de los controles gerenciales para contrarrestar los riesgos derivados de la imposibilidad práctica de alcanzar íntegramente la segregación de funciones.

En la situación límite de estructuras mínimas (como las Alcaldías de provincia con limitaciones estructurales), se torna imprescindible el desarrollo gerencial del máximo ejecutivo y de sus colaboradores y, como reaseguro, se debe ejecutar el control externo posterior que deberá considerar el marco de acción en que se ejecutaron las actividades objeto del examen. En cambio, en organizaciones grandes se debería reforzar el recurso de la rotación del personal entre los diferentes puestos, para minimizar el riesgo de interferencias de relaciones interpersonales, que desvirtúen la segregación formal de funciones, la oposición de intereses y la asignación de responsabilidades.

Los controles de salvaguarda de activos comprenden todas aquellas medidas destinadas al resguardo y seguridad de los bienes, su existencia física y su estado de utilización, abarcando también las relacionadas con niveles autorizados de acceso a los sistemas informáticos y sus copias de seguridad y a los lugares de almacenamiento o archivo.

#### **e) Criterio y Juicio Personal y Profesional**

En toda organización pública la existencia de un marco estratégico sistematizador y normativo de las decisiones y operaciones debe entenderse en un sentido positivo. Estos elementos no deben constituirse en interferencias para la dinámica del rendimiento, razón por la cual la aplicación del criterio con base en el sentido común y el juicio personal y



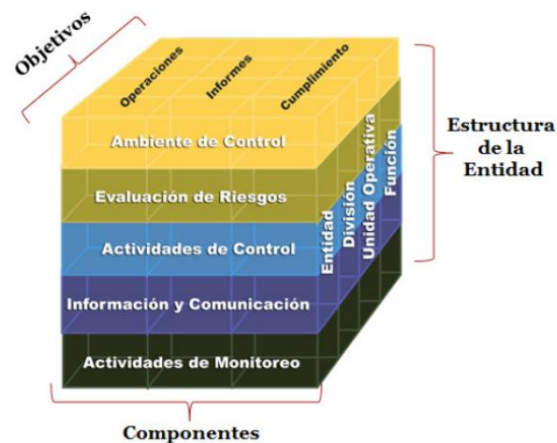
profesional para la revisión permanente de las regulaciones, deben ser reconocidos cuando resulten necesarios para el logro de los objetivos institucionales, bajo el concepto de eficiencia.

#### 7.2.4.2 Componentes del Control Interno (COSO 2013) <sup>52</sup>

En mayo de 2013, COSO publicó la actualización al marco integrado de control interno ("COSO 2013") que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema. La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno.

COSO 2013 toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza que los cinco componentes de COSO deben estar presentes (diseñados) y funcionando (ser efectivos) conjuntamente de manera integrada.

**GRÁFICO N° 4**  
**Componentes del Control Interno**



**Fuente:** Curso de capacitación virtual de Control Interno – CENCAP.

<sup>52</sup> Curso de Capacitación Virtual Control Interno – Contraloría General del Estado – CENCAP



#### **a) Ambiente de Control**

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal.

Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

#### **b) Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

#### **c) Actividades de Control**

Son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

#### **d) Información y comunicación**

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los



controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

#### e) **Actividades de Monitoreo (Supervisión)**

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

### **7.2.5 Riesgo de Auditoría**

El riesgo de auditoría implica la posibilidad que el auditor manifieste hallazgos, recomendaciones o conclusiones erróneas. Lo componen: el riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección.

#### **7.2.5.1 Riesgo inherente**

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades significativas en la información auditada, al margen de la efectividad de los controles internos relacionados.

#### **7.2.5.2 Riesgo de control**

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades significativas en la información auditada, que no hayan sido prevenidos o detectados por los controles internos de la entidad.

#### **7.2.5.3 Riesgo de detección**

Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría fallen en detectar o no detecten la existencia de errores o irregularidades significativas en la información auditada.



### 7.3

### 7.4 Marco Legal y Normativo

Las principales leyes y normativas que se utilizó a lo largo del trabajo son las siguientes:

#### 7.4.1 Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178 del 20 de julio De 1990)<sup>53</sup>

Es un conjunto de normas generales que regulan los Sistemas de Administración y Control de los recursos públicos, en el marco de la responsabilidad por la función pública, cuya finalidad es:

- ***Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos:***

Para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, objetivos, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público, las entidades públicas deben programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos del Estado.

- ***Generar información que muestre con transparencia la gestión:***

Significa producir información útil, oportuna y confiable en todos los niveles de la administración pública, para una racional toma de decisiones y un efectivo control del logro de los objetivos.

- ***Lograr que todo servidor público asuma responsabilidad por sus actos:***

Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe rendir cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.

---

<sup>53</sup> Ley de Administración y Control Gubernamentales – Ley 1178 del 20 de julio de 1990, Art. 1



- ***Mejorar la capacidad administrativa:***

Implica la mejora permanente de la capacidad institucional de llevar adelante una gestión pública eficiente y eficaz, en cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, detectando errores de forma oportuna e implementando acciones correctivas.

#### **7.4.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo 26115 del 16 de marzo de 2001) <sup>54</sup>**

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

Tiene por finalidad: regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

#### **7.4.3 Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (R.A. N° 21/2011 del 11 de abril de 2011) <sup>55</sup>**

Es el conjunto de normas, políticas, procesos, recursos, procedimientos y metodologías, que permiten la aplicación de las disposiciones de Administración de Personal de forma específica en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

El RE-SAP regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, en el marco de lo previsto en la Ley N° 1178 de Administración y Control

<sup>54</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal –D.S. N°26115 del 16 de marzo de 2001, Art. 1

<sup>55</sup> Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal – R.A. N° 21/2011 de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, Art. 1



Gubernamental y el Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

#### **7.4.4 Estatuto del Funcionario Público (Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1999) <sup>56</sup>**

El Estatuto del Funcionario Público, tiene como objetivo de regular la relación del Estado con sus servidores y servidoras públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

#### **7.4.5 Normas de Generales de Auditoría Gubernamental (Resolución N° CGE/094/2012) <sup>57</sup>**

Contiene un conjunto de normas y declaraciones que permiten asegurar la uniformidad y calidad de la auditoría gubernamental en Bolivia. Estas normas son de aplicación obligatoria en la práctica de la auditoría realizada en toda entidad pública y comprendida en los artículos 3 y 4 de la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental, promulgada el 20 de julio de 1990 por los auditores gubernamentales, de acuerdo a los siguientes niveles: Contraloría General del Estado, Unidades de Auditoría Interna de las entidades públicas y Profesionales independientes o firmas de auditoría.

#### **7.4.6 Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental (Resolución N° CGR-1/070/2000 del 21 de septiembre de 2000) <sup>58</sup>**

La organización y estructura de esta normativa responde a criterios fundamentados en diferenciar la naturaleza del control interno de las entidades públicas y de sus recursos humanos, con la orientación hacia el logro de

<sup>56</sup> Estatuto del Funcionario Público – Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1999, Art. 2

<sup>57</sup> Normas Generales de Auditoría Gubernamental - Resolución N° CGE/094/2012 - Contraloría General del Estado

<sup>58</sup> Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno Gubernamental – Resolución N° CGR – 1/070/2000, Contraloría General del Estado



objetivos institucionales concordantes con la estrategia, en un marco de calidad, contemplando los postulados de la Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental.

## VIII. MARCO PRÁCTICO

### 8.1 Proceso de la Auditoría SAYCO

Con el propósito de lograr el cumplimiento del objetivo de la auditoría, se efectuó la acumulación y evaluación objetiva de evidencia como respaldo competente y suficiente, a través de las siguientes etapas:

- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución
- ✓ Comunicación de Resultados

#### 8.1.1 Planificación

Se realizó la planificación del desarrollo del trabajo para el logro de los objetivos con eficiencia, se determinó con anticipación los procedimientos a seguir para realizar la auditoría, para así obtener evidencia válida, suficiente y apropiada para respaldar la opinión de auditoría.

Se analizó la existencia o inexistencia de controles, riesgos inherentes y de control, problemas derivados de los mismos, y la determinación del enfoque de auditoría que nos permitió el cumplimiento de los objetivos de auditoría, información que se detalla en el Memorandum de Planificación de Auditoría (MPA) de la Unidad de Auditoría Interna de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional y que ha generado la emisión de los Programas de Trabajo a la medida de las operaciones analizadas, previa elaboración y llenado de Cuestionario de Control Interno.



### 8.1.1.1 Cuestionario

Es una herramienta básica para la ejecución del trabajo que consistió en una serie de preguntas relacionadas con las operaciones del Sistema de Administración de Personal y otras de control interno, las mismas fueron respondidas por la Profesional encargada de la implantación operativa. ([Ver ANEXO N° 1](#))

### 8.1.1.2 Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA)

El MPA fue el resultado del proceso de planificación donde se resumieron los factores, consideraciones y decisiones significativas pertinentes al enfoque y alcance de la auditoría. Registra lo que debe realizarse, la razón de la realización de Auditoría, fechas de elaboración y responsables de la elaboración de la Auditoría. ([Ver ANEXO N° 2](#))

### 8.1.1.3 Programa de Auditoría

En función a la información obtenida en la Planificación detallada, y en las respuestas del Cuestionario de Control Interno, se consideraron en el Programa de Trabajo los siguientes aspectos:

- ✓ Pruebas de Control
- ✓ Pruebas Sustantivas
- ✓ Elaboración de Planilla de deficiencias
- ✓ Elaboración de Informe borrador y limpio

([Ver ANEXO N° 3](#))

## 8.1.2 Ejecución

Para esta fase se ejecutó procedimientos que fueron incluidos en el Programa de Auditoría, comprendió la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros, y la recopilación de evidencia suficiente, competente, confiable y pertinente para determinar si los indicios de irregularidades detectados en la fase de planeación son significativos para efectos del informe de auditoría.





### 8.1.2.1 Planilla de Deficiencias

Representan incumplimientos de los procedimientos de la estructura de control; procedimientos y técnicas que hacen falta para asegurar el logro de los objetivos. La Planilla de Deficiencias refleja el examen detallado de las áreas débiles o críticas que se han identificado. Los hallazgos encontrados, tienen los siguientes atributos:

**a) Condición**

Es la revelación de que se evidenció durante la auditoría, su redacción incluye cuadros que detallan y ejemplifican en forma breve pero suficiente cada una de las deficiencias y observaciones encontradas.

**b) Criterio**

Se hizo referencia al ordenamiento jurídico aplicable al hallazgo empleado, como marco de comparación para realizar el examen de auditoría.

**c) Causa**

Se analizaron las posibles causas de las deficiencias encontradas, detallando las que ocasionaron las mismas.

**d) Efecto**

Se mencionaron los efectos que generan las deficiencias encontradas en el examen de auditoría, señalando fundamentalmente el deterioro de la calidad de la información.

**e) Recomendación**

Se recomendaron medidas para subsanar las deficiencias encontradas.

Los hallazgos encontrados en el trabajo fueron detallados en las Planillas respectivas. ([Ver ANEXO N° 4](#))



### 8.1.2.2 Papeles de Trabajo

Comprenden la totalidad de los documentos preparados y recibidos por el auditor, de manera que en conjunto constituyen un compendio de información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones tomadas para formar la opinión.

Constituyen el nexo de unión entre el trabajo de campo y el Informe de Auditoría. El propósito de los Papeles de Trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el Informe.

En la Auditoría SAYCO se realizó planillas que corresponden a cada proceso que engloba el Sistema de Administración de Personal - Subsistema de Dotación de Personal, la misma fue debidamente respaldada con evidencia suficiente y competente. ([Ver ANEXO N° 5](#))

### 8.1.3 Comunicación de Resultados

Una vez elaborado el Informe Borrador, se procedió a lectura del mismo con la participación de la Asesora General (en representación de la Máxima Autoridad Ejecutiva), Jefe de la Unidad Administrativa Financiera en función a decisiones adoptadas por el titular de la Unidad de Auditoría Interna, todo de acuerdo con las Normas de Generales de Auditoría Gubernamental. El Informe de Auditoría Interna fue expuesto ante las partes involucradas a la Auditoría, posterior a la lectura las partes involucradas emitieron su opinión en la correspondiente Planilla de Recomendaciones ([Ver ANEXO N° 6](#)), suscribiendo el respectivo Acta de Validación. ([Ver ANEXO N° 7](#))

Una vez analizado la opinión de las partes implicadas se realizó el Informe Final ([Ver ANEXO N° 8](#)), el cual fue remitido para conocimiento de la Máxima



Autoridad Ejecutiva y la derivación de las copias al Ministerio de Educación y Contraloría General del Estado en cumplimiento a la Ley N° 1178 en su Artículo N° 15 a través de Notas de Comunicación Interna y Externa (**Ver ANEXO N° 9**).

## **IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 Conclusiones**

#### **9.1.1 En cuanto a la Auditoría:**

Con relación al trabajo realizado y considerando los resultados obtenidos en la realización de la Auditoría SAYCO al Sistema de Administración de Personal, se concluye que excepto por las deficiencias de Control Interno mencionadas en el Informe Final el diseño, implantación y funcionamiento es eficaz.

#### **9.1.2 En cuanto a los Objetivos del Trabajo Dirigido:**

Debido al acotamiento del trabajo Subsistema de Dotación de Personal se concluye que el Subsistema de Dotación de Personal, excepto por las deficiencias del Control Interno comprendidas desde la observación 1 al 5 mencionadas en el Informe Final es eficaz en su diseño, implantación y funcionamiento.

Para la consecución del objetivo del trabajo se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Comparación de la evidencia documental entregada por las unidades involucradas en la Auditoría con las Normas Básicas y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y otras normativas relacionadas.
- ✓ Diseño y aplicación de técnicas de investigación de acuerdo con la normativa vigente aplicable, permitiendo evaluar adecuadamente el diseño e implantación del Subsistema de Dotación.



- ✓ Realización y ejecución de procedimientos y técnicas de auditoría que permitieron obtener evidencia válida, suficiente y competente del Subsistema de Dotación.
- ✓ Proposición de acciones y actividades orientadas a contribuir al mejoramiento del funcionamiento de Control Interno del Subsistema de Dotación de Personal en la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.

### 9.1.3 En cuanto al aspecto académico:

- ✓ De acuerdo a instructivos UAI /10/2015 y UAI /011/2015 recibidos por parte del Auditor Interno referente a la elaboración de la Auditoría SAYCO al Sistema de Administración de Personal ([Ver ANEXO N° 10](#)), se concluye que las actividades señaladas fueron cumplidas de manera oportuna.
- ✓ En el proceso del Trabajo Dirigido, se adquirió experiencia práctica y objetiva en la Unidad de Auditoría Interna de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional y contrastando con los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria se pudo cumplir de manera satisfactoria los objetivos asignados.

## 9.2 Recomendaciones

El informe de auditoría interna con fecha 12 de Octubre de 2015, realizado por la Unidad de Auditoría Interna, establece un conjunto de deficiencias que deben ser subsanadas dando cumplimiento a las recomendaciones planteadas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, y de esa manera posibilitar la consecución de los objetivos trazados de forma eficaz y eficiente.

Se recomienda al Director General Ejecutivo de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, lo siguiente:

- ✓ En cumplimiento a la Resolución N° CGR-1/010/97 del 25 de marzo de 1997, emitida por la Contraloría General de la República (actual Contraloría



General del Estado), remitir a la Unidad de Auditoría Interna con copia a la Contraloría General del Estado, el pronunciamiento sobre la Aceptación de las Recomendaciones y el Cronograma de Implantación de las mismas, dentro los diez (10) días hábiles a partir de la fecha de recepción del presente Informe.

- ✓ Impartir instrucciones a la Jefa de Unidad Administrativa Financiera a.i. para el cumplimiento de las recomendaciones, señaladas en el presente Informe.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARENS Alvin, ELDER Randal, “Auditoría Un enfoque integral”, Editorial Pearson Educación, México – 2007.
- ✓ CEPEDA Gustavo, “Auditoría y Control Interno”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia – 1997.
- ✓ CORONEL T. Carlos, “Auditoría Financiera Basada En Riesgos”, Editorial Graficolor, La Paz – 2012.
- ✓ HERNANDEZ Sampieri Roberto, Lucio Pilar, “Metodología de La Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, México DF – 2010.
- ✓ MURILLO Enrique, “La Función Del Auditor”, AOB News, Barcelona – 2013.
- ✓ PAIVA Q. Walker, “Auditoría de Gestión”, Editorial Educación y Cultura, Oruro – 2015.
- ✓ RODRÍGUEZ Francisco, “Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales”, Editora Política, La Habana – 1994.
- ✓ SILES Ivana, “Auditoría Gubernamental”, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- ✓ SLOSSE Carlos A., “Auditoría”, Editorial La Ley, Buenos Aires – 2008.
- ✓ WHITTINGTON Ray, PANY Kurt, “Principios de Auditoría”, Editorial Mc Graw Hill, México DF – 2005.
- ✓ Estatuto del Funcionario Público, Ley 2027 del 27 de octubre de 1999.
- ✓ Estatuto Orgánico de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.



- ✓ Fundamentos del Sistema de Administración de Personal emitida por la Contraloría General del Estado – CENCAP.
- ✓ Guía para la elaboración de Principios, Normas Generales, y Básicas de Control Interno Gubernamental, Resolución CGR-1/173/2002 emitido por la Contraloría General del Estado.
- ✓ La Dotación de Personal emitida por la Contraloría General del Estado – CENCAP.
- ✓ Ley de Administración y Control Gubernamentales, Ley 1178 del 20 de julio de 1990.
- ✓ Manual de Organización y Funciones de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo de 2001.
- ✓ Normas Generales de Auditoría Gubernamental, Resolución N° CGE/094/2012 emitido por la Contraloría General del Estado.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Resolución CGR-1/070/2000 emitido por la Contraloría General del Estado.
- ✓ Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.
- ✓ Reglamento al Estatuto del Funcionario Público, Decreto Supremo N° 25749 del 20 de abril de 2000.
- ✓ Reglamento del procedimiento de incorporación a la carrera administrativa, Resolución Ministerial N° 699/14 emitido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.
- ✓ Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, Resolución Administrativa N° 21/2011 de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional.
- ✓ Técnicas y Procedimientos de Auditoría, emitida por la Contraloría General del Estado – CENCAP.



XI.

# ANEXOS