

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



**TRABAJO DIRIGIDO**

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“AUDITORIA SAYCO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y  
FORESTAL DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2011”**

**ELABORADO POR: PANTOJA GONZALES MARCOS**

**TUTOR: LIC. CHOQUE MITA AUSBERTO**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2012**

## Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal

### INTRODUCCIÓN

La realización de éste trabajo, está sujeto en el Convenio suscrito por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - MDRyT, que es el ente tutor del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - INIAF, y la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés - UMSA en fecha 25 de septiembre de 2006, y renovado mediante Resolución del Honorable Consejo Facultativo N°763/10 de fecha 1 de noviembre de 2010, el mismo que establece la modalidad del Trabajo Dirigido para la obtención del Título Académico de estudiantes egresados.

En el párrafo tercero: (Marco Operativo) inciso b) señala:

*“TRABAJO DIRIGIDO: está referido a la incorporación de universitarios egresados, para realizar actividades o proyectos, fortaleciendo al Ministerio; para la obtención de Titulación Académica, previo informe del MDRyT sobre la eficiencia de su trabajo realizado en la institución por el lapso de tiempo de seis meses.”<sup>1</sup>*

Al respecto el Trabajo Dirigido, se desarrollo en la Unidad de Auditoría Interna del INIAF por un periodo de seis meses, extendiéndose por dos meses adicionales con el objeto de concluir el presente trabajo durante la gestión 2011, periodo comprendido del 07 de febrero al 07 de julio de 2011 inicialmente y extendido al 07 de octubre de 2011.

Se presentó un Informe Final de actividades desarrolladas en la Unidad de Auditoría Interna del INIAF en el que se detalla las actividades ejecutadas relacionadas con el

<sup>1</sup> Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y la Universidad Mayor de San Andrés de fecha 25 de septiembre de 2006.

presente trabajo de Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos y otras que comprendieron en el periodo, tales como el Examen de Confiabilidad de Registros y Estados Financieros del INIAF al 31 de diciembre de 2010, Auditoría Especial de Ingresos y Egresos del INIAF del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de julio de 2010, Auditoría Especial de Transferencia del ex PNS, SIBTA, UCEPSA, Fundaciones Trópico Húmedo – Montero, Chaco – Yacuiba, Altiplano – Oruro, Valles – Cochabamba, Seguimiento al Cumplimiento de Recomendaciones al Examen de Confiabilidad de Registros y Estados Financieros del INIAF al 31 de diciembre de 2009.

Consecuentemente el Informe fue remitido por la Unidad de Auditoría Interna del INIAF a la Dirección de Carrea de Contaduría Pública – Auditoría a objeto de concluir a conformidad con el Trabajo Dirigido en sujeción al convenio, mediante Nota CITE: INIAF/UAI N°013/2011 de 30 de agosto de 2011.

Por otra parte, los tutores designados en el seguimiento del presente trabajo fueron: como Tutor Académico el Lic. Ausberto Choque Mita, Docente de la Carrera de Auditoría, designado por la Universidad Mayor de San Andrés y Tutores Institucionales la Lic. María Luz Mayta Espinoza, Jefe de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF y la Lic. Andrea Camacho Pinto, Auditor Interno del INIAF.

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - INIAF es una entidad pública descentralizada de reciente creación (2008), tiene por misión “Articular el sistema de innovación agropecuaria y forestal para el desarrollo sustentable, contribuyendo a la seguridad y soberanía alimentaria del Estado, a través del diálogo de saberes para la generación y difusión de tecnologías, incorporando la base genética animal y vegetal al patrimonio del Estado”<sup>2</sup>. Recibe recursos públicos del Estado mediante el Tesoro General de la Nación y otros a través de organismos financiadores.

La Auditoría SAYCO de Presupuestos es un examen profesional, objetivo y sistemático de las operaciones y actividades realizadas por una entidad con el propósito de evaluar el grado de desarrollo, cumplimiento y eficacia del Sistema de Presupuestos en sus distintos

---

<sup>2</sup> Memoria del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal de la gestión 2009. Pág. 14

procesos de formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del presupuesto institucional.

La aplicación de ésta auditoría se sujeta a una planificación estratégica efectuada por la Unidad de Auditoría Interna del INIAF en base al conocimiento previo que tiene sobre la entidad y del análisis de sus operaciones presupuestarias e identificación de los factores que podrían afectar al Sistema de Presupuestos. La auditoría misma ha sido concertada con la Dirección Ejecutiva Financiera del INIAF y con la Contraloría General del Estado y comprende el periodo transcurrido del 01 de enero al 30 de junio de 2011.

Por otra parte, se ha considerado que para la realización de la auditoría el trabajo contenga una descripción de los procesos metodológicos y de investigación que se requirieron como una forma de demostrar en la práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica de la Carrera de Auditoría. Con todo, describiremos el criterio adoptado en base a las normas y disposiciones legales emitidas tanto por la Contraloría General del Estado así como por los Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, con los cuales podamos emitir una opinión independiente respecto de los hechos encontrados.

El contenido de este trabajo comprende cinco capítulos, el primero se refiere al “planteamiento del problema” en el cual se determina la situación problemática, consecuentemente la formulación del problema, los objetivos de investigación y la justificación del mismo.

El segundo está referido a la “metodología de la investigación”, en el cual se hace mención a las técnicas usadas que posibilitaron la recolección de información.

El tercero referido a la definición teórica de la Auditoría SAYCO, sobre el cual se define conceptualmente los fundamentos en los cuales basamos nuestra investigación.

El cuarto capítulo está referido a los “antecedentes y operaciones de la entidad” en el que establecemos el conocimiento previo de la entidad, las bases de su creación, objetivos, funciones, sistemas de control, con los cuales fundamentaremos el trabajo de auditoría.

El quinto capítulo comprende la “aplicación práctica”, en éste capítulo se describe la metodología practicada para la ejecución de la auditoría, las técnicas y procedimientos de auditoría realizados en las etapas de planificación, ejecución, conclusión de auditoría hasta la presentación del informe resultante.

Por otra parte, se presenta con anexos el Memorándum de Designación de Auditoría, el Memorándum de Planificación y el Informe resultante de Auditoría elaborados y otros relativos a la auditoría.

Por último, cabe señalar, que del trabajo desarrollado se espera contribuir a la mejora el funcionamiento del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF y al cumplimiento apropiado de las operaciones planificadas por la Unidad de Auditoría Interna de la entidad.

## Capítulo 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El INIAF como parte de la administración pública, está sujeta al cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo dispuestos por los entes rectores como el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y de la Contraloría General del Estado. La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental establece que las entidades públicas deben implantar los Sistemas de Control y Administración Gubernamentales que coadyuven al uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, por los cuales, además, se genere información fiable y transparente de las operaciones realizadas y que se asuma plena responsabilidad por los resultados y gestión de los mismos.

En este aspecto, la gerencia de administración del INIAF tiene como responsabilidad establecer la implantación del Sistema de Presupuestos articulando controles internos que sean apropiados en las distintas operaciones y etapas del presupuesto y de hacer que se ejecuten correctamente en concordancia a sus objetivos institucionales. A su vez la Unidad de Auditoría Interna tiene como responsabilidad contribuir al monitoreo constante del funcionamiento de los controles verificando su diseño y ejecución adecuados que permitan asegurar el logro de los objetivos establecidos y cumplimiento con las instancias reguladoras.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal es una entidad de reciente creación que realiza sus operaciones distribuidas en una red de oficinas departamentales y regionales en Bolivia. Sus actividades se desarrollan en función al Decreto Supremo N°29611 por el cual fue creado durante la gestión de 2008. Estas

actividades son gran parte técnicas y no así administrativas por lo que el personal conformado es en su mayoría ingenieros agrónomos, entre consultores y personal eventual.

En su infraestructura, sus oficinas regionales al igual que la oficina nacional no son fijas, dado que son ambientes alquilados y en su defecto, en algunos casos segregados en distintos lugares, por lo que no están diseñados para aportar un adecuado ambiente de control interno.

Se puede establecer que las operaciones que dan lugar a la ejecución presupuestaria carecen de instrumentos administrativos que normalicen las actividades que se realizan en ésta área; la Dirección Administrativa Financiera no cuenta con un Manual de Procedimientos de Presupuestos; el Manual de Organización de Funciones no describe específicamente las actividades a realizarse al respecto.

Existe por tanto, una deficiencia en su diseño organizacional, que aunque, si bien se cumple con los objetivos institucionales, la misma puede verse afectada por el desarrollo de actividades de forma empírica, informal y con diversos criterios, que pueden incidir en el incumplimiento del Sistema de Presupuestos.

Ante esta situación, la primera reacción de nuestra investigación es considerar un diagnóstico a los procedimientos que se realiza en el área de presupuestos e identificar las áreas críticas que estén afectando al funcionamiento del sistema así como de establecer las mejoras.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Lo anterior nos lleva a plantear una interrogante, en base al cual podamos desarrollar la auditoría y a formularnos objetivos respecto del mismo: **¿Cuál es el grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Presupuestos implantado en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal?**

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar la Auditoría SAYCO al Sistema de Presupuestos implantado en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF para evaluar el grado de cumplimiento y eficacia del mismo durante el periodo del 01 de enero al 30 de junio de 2011.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Recopilar información bibliográfica que permita exponer aspectos conceptuales y normativos del Sistema de Presupuestos y de la Auditoría SAYCO.
- Analizar y evaluar el diseño del Sistema de Presupuestos que ha implantado el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.
- Comprobar el funcionamiento del Sistema de Presupuestos aplicando procedimientos y técnicas de auditoría.
- Preparar el informe de auditoría a emitir con los resultados, hallazgos y recomendaciones sobre la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia del Sistema de Presupuestos.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Con el desarrollo de este trabajo, se pretende establecer un instrumento de gestión, que comprenda el mejoramiento de la capacidad administrativa, la transparencia y promueva el uso eficaz de los recursos públicos. Los resultados que provea la auditoría SAYCO determinará la eficacia y eficiencia del Sistema de Presupuestos que tiene implantado la entidad.

Su importancia radica en la elaboración de un informe independiente de auditoría sobre los resultados hallados, los cuales serán analizados y ayudarán a la toma de decisiones correctas tanto por la gerencia del INIAF, así como por los órganos rectores, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y la Contraloría General del Estado.



El periodo de la evaluación que comprende del 01 de enero al 30 junio de 2011, es resultado de un análisis estratégico que ha sido evaluado por los responsables de la Unidad de Auditoría Interna conjuntamente con la máxima autoridad ejecutiva del INIAF y en última instancia por la Contraloría General del Estado. Este periodo corresponde al primer semestre de la gestión y constituye una referencia a posteriores evaluaciones. Asimismo, la elección de este tema, se debe a que se pretende analizar la columna vertebral de toda entidad pública, el Sistema de Presupuestos es una de ellas, conjuntamente con los Sistemas de Programación de Operaciones, y el Sistema de Organización Administrativa que serán posteriormente sujetos a examen por la Unidad de Auditoría Interna.

Por otra parte, la asignación de este trabajo, constituye una forma de demostrar los conocimientos adquiridos en la formación académica y de demostrar las cualidades, habilidades técnicas, aptitudes y capacidades al momento de asumir responsabilidades.

## Capítulo 2

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación aplicados para el desarrollo de la Auditoría SAYCO y que han permitido la consecución del mismos, corresponden en primer lugar al Método Deductivo: con el cual se ha podido analizar, sintetizar hechos y situaciones generales para determinar sus propiedades, características de la naturaleza de las operaciones y procesos administrativos del presupuesto, infiriendo sus conclusiones en el informe de auditoría.

En segundo lugar el Método Descriptivo: en el cual basamos el desarrollo del trabajo, describiendo los procedimientos aplicados en el desarrollo de la auditoría, sistematizándolos en documentos de Memorándum de Planificación, papeles de trabajo y el Informe de Auditoría.

### 2.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información, nos basamos en los hechos reales que han sido analizados y examinados durante la ejecución de la auditoría. Por la naturaleza del trabajo realizado, recopilamos la documentación e información necesaria, utilizando las siguientes técnicas para su obtención:

- Indagación, que consiste en la obtención de la información sobre las actividades examinadas, mediante entrevistas directas a funcionarios de la entidad sujetas a examen.
- La inspección y análisis de toda la documentación proporcionada.

- Comprobación, para verificar la existencia, legalidad y legitimidad de operaciones realizadas mediante revisión de documentos que lo justifiquen. También constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurar la veracidad de un hecho.
- Cálculo, que consiste en repetir las operaciones incluidas en los documentos para determinar su corrección y exactitud, la cual permita calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas sean correctas.
- Entrevista, como uno de los métodos más utilizados en investigación permite obtener amplia información de las fuentes primarias.

## **2.3. FUENTE DE INFORMACIÓN**

### **2.3.1. Fuentes Primarias**

Para llevar a cabo este examen las principales fuentes que fueron utilizadas son los documentos que se detallan a continuación:

- Programa Operativo Anual del INIAF.
- Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Gastos.
- Informes de gestiones anteriores.
- Comprobantes contables.
- Documentación de respaldo.

Asimismo todo archivo, circular, instructivo, manual de funciones, reglamentos específicos y otros referentes al INIAF.

### **2.3.2. Fuentes Secundarias**

Se utilizó información secundaria como ser información bibliográfica especializada y general; la cual esté orientada a proporcionar las bases conceptuales para la elaboración del presente trabajo.

## Capítulo 3

# ENFOQUE TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

### 3.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA SAYCO

Es un examen profesional, objetivo y sistemático de las operaciones y actividades realizadas por una entidad, para evaluar el grado de desarrollo, cumplimiento y eficacia de:

- i) los sistemas utilizados para programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones;
- ii) del sistema de información de la MAE;
- iii) la reglamentación básica de cada sistema y su implantación y
- iv) los mecanismos de control interno previo y posterior incorporados en los mismos (Manual de Auditoría Interna de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas).

De acuerdo al capítulo VII de las Normas de Auditoría Gubernamental para Ejercicio del Control Posterior en Bolivia señala que el análisis o evaluación de los Sistemas de Administración y Control Interno, consiste en el examen de las operaciones y actividades ya realizadas por una entidad pública, para determinar el grado de cumplimiento de los sistemas para programarlos, organizarlos y ejecutarlos; incluyendo su pertinencia, confiabilidad y oportunidad de los reglamentos básicos de cada sistema de las normas secundarias o especializadas de la entidad y de los instrumentos de control interno previo y posterior incorporados en ellos incluyendo la evaluación del trabajo de la unidad de auditoría interna.

Por lo tanto, a criterio se determina que la Auditoría SAYCO, es una evaluación objetiva y sistemática de las operaciones y actividades ya realizadas por una entidad, para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de sus sistemas de administración y control implantados a objeto de mejorar y fortalecer el sistema de control interno en cumplimiento de normativas legales y objetivos de la entidad.

### **3.2. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA**

La evaluación a los Sistemas de Administración y Control en una entidad pública, se basa en dos etapas consecutivas, en las que se analiza:

- i. el diseño de cada Sistema de Administración y Control, para determinar si la entidad en el marco de la Ley N°1178 y sus respectivas Normas Básicas de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, cumple con la implantación de estos, en base al diseño y elaboración de normas, reglamentos, manuales y otros instrumentos aplicables a la naturaleza administrativa de la entidad;
- ii. la comprobación de funcionamiento del diseño de cada uno de los Sistemas de Administración y Control implantados en la entidad, para determinar su eficacia, eficiencia, oportunidad del control interno de la entidad y de identificar los controles claves incorporados en cada Sistema de Administración y Control.

A continuación se describe la metodología que se sigue en cada una de estas etapas de acuerdo al Manual de Auditoría de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas.

#### **3.2.1. Análisis del diseño de los Sistemas de Administración y Control**

Se debe obtener la mayor cantidad de información relevante sobre el sistema aplicando los cuestionarios de evaluación elaborados por la Contraloría General del Estado, que pueden ser adaptados a las circunstancias de la entidad.

Para la obtención de la información básica comentada sugerimos:

- La lectura de manuales de organización, de procedimientos u operaciones y lectura de instructivos complementarios.
- Proceder a realizar un narrativo que describa los diferentes componentes del sistema y nos permita visualizar en el los controles de organización.
- Posteriormente practicar pruebas de recorrido, que consisten en tomar una pequeña muestra de las operaciones que recientemente se han procesado en el sistema, efectuando un recorrido a través de los diferentes archivos y registros para confirmar que efectivamente, el sistema que hemos documentado está en vigencia.
- Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno, en el cual el auditor debe orientar sus preguntas para establecer si el diseño del sistema permite alcanzar los objetivos de control interno.
- Si se considerarán deficiencias de control interno las respuestas no satisfactorias deben documentarse con sus correspondientes atributos:
  - Condición, criterio, causa, efecto, recomendación y comentarios y las respuestas “SI” determinarán cuantitativamente el porcentaje de eficiencia del sistema. Como conclusión de este proceso de análisis el auditor deberá formular una conclusión de confianza en el sistema, la cual servirá de base para la comprobación.

### **3.2.2. Comprobación del funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control**

En esta etapa el auditor deberá basarse en la conclusión de confiabilidad del diseño para decidir:

- Se hará pruebas de cumplimiento de los controles que encontró en la estructura del sistema o se solicitará una auditoría especializada.
- Si se define por hacer pruebas de cumplimiento se deberá establecer el tamaño de la muestra, basado en el criterio del auditor o por medios técnicos como el muestreo estadístico de atributos.

- El auditor deberá elaborar un programa detallado, en donde se establezcan los objetivos del programa y las técnicas que se utilizarán.
- Como en el caso de análisis del diseño, el auditor podrá encontrar transacciones en las cuales parte o la totalidad de los atributos de control no se cumplieron. En estas circunstancias, procederá a documentar sus hallazgos en la misma forma que se surgió en el análisis y con los mismos atributos.
- El auditor en la comprobación se ha propuesto formarse un juicio sobre cumplimiento y eficacia del sistema examinando menos de la totalidad de los datos.
- Si se utilizó muestreo estadístico, simplemente deberá someter sus resultados a la interpretación de probabilidad, para concluir el grado de eficiencia del sistema.

### **3.3. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

La Ley N°1178 de Administración y Control de Gubernamental estable para las todas las entidades del sector público la implantación de ochos sistemas agrupados de la siguiente manera:

Para programar y organizar actividades:

- Sistema de Programación de Operaciones (SPO): Es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la elaboración del Programa de Operaciones Anual según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- Sistema de Organización Administrativa (SOA): Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del Sector Público, PEI y del POA, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos.
- Sistema de Presupuesto (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.

Para ejecutar las actividades programadas:

- Sistema de Administración de Personal (SAP): Determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantar 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.
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS): El Sistema de Administración de Bienes y Servicios establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios.
- Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP): Este sistema manejará los ingresos, el financiamiento o crédito público y programará los compromisos, obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos.
- Sistema de Contabilidad Integrada (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 decisión por las autoridades que regulan la mancha del Estado y de cada una de sus entidades.

Para controlar la gestión del sector público:

- Sistema de Control Gubernamental (SCG): Tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la capacitación 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.



### **3.3.1. Sistema de Presupuestos**

El Sistema de Presupuestos se encuentra regulado por las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos cuyo Órgano Rector es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Estas normas definen al sistema como un “conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República”. Y que tiene por objeto “la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública”.

Este sistema determina la aplicación de instrumentos tendientes a coadyuvar las etapas del proceso presupuestario de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria. Uno de los instrumentos que requiere y que debe ser aprobado y compatibilizado por el Órgano Rector es el Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos, que contendrá una descripción de carácter operativo, indicando los mecanismos por los cuales se efectuara la administración presupuestaria.

Al respecto este instrumento se complementa con los manuales respectivos y formularios diseñados y aprobado al interior de la entidad a objeto de normalizar las actividades y de fortalecer el control interno.

El Sistema de Organización Administrativa establece, que en toda entidad se elaboren los organigramas, manuales de organización y funciones y los manuales de procedimientos para una adecuada gestión de la entidad.

Por otra parte, el tema de presupuestos está reglamentado a las siguientes normas:

- Ley de Administración y Control Gubernamental Ley 1178 de 20 de julio de 1990.
- Ley de Administración Presupuestaria Ley No. 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999.

- Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Suprema No. 225558 de 01 de diciembre de 2005.
- Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado mediante Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009, en actual vigencia.

### **3.4. NORMAS DE AUDITORÍA**

#### **3.4.1. Normas Generales de Auditoría Gubernamental**

- a) **Competencia:** El auditor gubernamental o grupo de auditores gubernamentales designados para realizar la auditoría deben tener individualmente y en conjunto, respectivamente, la capacidad técnica, entrenamiento y experiencia necesaria para lograr los objetivos de la auditoría.
- b) **Independencia:** En toda auditoría, los auditores gubernamentales deben estar libres de impedimentos que pueden comprometer su imparcialidad u objetividad. Además deben una actitud y apariencia de independencia.
- c) **Ética:** En el ejercicio de sus funciones el auditor gubernamental debe regirse a los principios éticos contenidos en el Código de Ética del auditor gubernamental emitido por la Contraloría General del Estado.
- d) **Diligencia profesional:** se debe ejercer el debido cuidado y diligencia profesional en la ejecución del examen y preparación del informe.
- e) **Control de calidad:** Las organizaciones de auditoría deben establecer políticas e implementar un sistema de control interno de control de calidad. Este sistema debe estar sujeto periódicamente a revisiones externas.
- f) **Ordenamiento jurídico, administrativo y otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales:** El auditor gubernamental debe obtener una seguridad razonable sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, y obligaciones contractuales que resulten significativa para el logro de los objetivos de auditoría.
- g) **Relevamiento de información:** En función del tipo de auditoría, puede requerirse la realización de un relevamiento de información a efectos de establecer el grado de auditabilidad.

- h) **Ejecución:** Cualquiera sea el objeto de examen y tipo de auditoría a ejecutarse, la misma debe ser planificada y supervisada; estar acompañada de evidencia; y sus resultados deben ser comunicados en forma escrita. La ejecución del examen debe ceñirse a la Norma de Auditoría Gubernamental específica.
- i) **Seguimiento:** La Contraloría General del Estado y las unidades de auditoría interna de las entidades públicas deben verificar oportunamente el grado de implementación de las recomendaciones contenidas en sus informes. Además, las unidades de auditoría interna deben verificar el cumplimiento del cronograma de implantación de recomendaciones de las firmas privadas y profesionales independientes.

### **3.4.2. Normas de para el Ejercicio de la Auditoría Interna**

Las normas para el ejercicio de la Auditoría Interna establecidas por la Contraloría General del Estado son las siguientes:

- **Alcance de la auditoría interna:** Los auditores internos deben desarrollar sus actividades dentro del alcance establecido en la Ley 1178 y sus decretos reglamentarios, los integrantes de la UAI no deben participar en ninguna operación o actividad administrativa, ni examinar operaciones, actividades, unidades organizacionales o programas en los que hayan estado involucrados. El titular de la UAI será responsable de la planificación, ejecución y comunicación de resultados obtenidos en el cumplimiento de sus actividades.
- **Declaración de propósito, autoridad y responsabilidad:** El titular de la UAI debe emitir anualmente una declaración en la que se manifieste el propósito de autoridad y responsabilidad de la unidad, esta declaración debe contar con el apoyo formal de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad. Dicha declaración debe ser emitida inmediatamente después de la designación del titular de la Unidad de Auditoría Interna o ante cada cambio de autoridad ejecutiva.
- **Relaciones interpersonales:** Los auditores internos deben poseer las aptitudes necesarias para relacionarse adecuadamente con el personal de la entidad, los requerimientos de información y comunicación de resultados obtenidos por los

auditores internos, en forma verbal o por escrito, deben evidenciar un trato respetuoso, sin comprometer su imparcialidad, evitando controversias que puedan desprestigiar la imagen de la UAI.

- **Planificación estratégica y programación de operaciones anual:** El titular de la UAI debe programar las actividades anuales sobre la base de la planificación estratégica de la Unidad, considerando los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, la planificación estratégica de las actividades de auditoría interna, tiene como propósito la evaluación sistemática del control interno en un plazo de 3 a 5 años, procurando su fortalecimiento integral el cual se actualizará anualmente. La programación de actividades de la UAI se prioriza en función al resultado del análisis de los riesgos relacionados con cada una de ellas, el titular de la UAI será responsable de la elaboración técnica de la planificación estratégica y del programa de operaciones anual así como de su ejecución, evaluación y control. El titular de la UAI remitirá a la Contraloría General del Estado, para su evaluación, el plan estratégico y el programa de operaciones anual antes del 30 de septiembre de cada año, previo conocimiento y coordinación con la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, la coordinación implica el compromiso de dicha autoridad de facilitar oportunamente los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. El programa de operaciones anual incluirá, básicamente, los siguientes aspectos: a) objetivos de gestión de la UAI; b) actividades programadas y los objetivos específicos para cada una de ellas; c) fechas previstas de inicio y finalización para cada actividad, d) recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de cada actividad y e) cronograma previsto para el cumplimiento de las actividades. El cumplimiento de las actividades incluidas en el programa de operaciones anual es evaluado semestral y anualmente por el titular de la UAI, debiendo comunicar sus resultados a la máxima autoridad y a la Contraloría General del Estado hasta el 31 de julio (semestral) y hasta el 31 de enero (anual).
- **Planificación, supervisión y evidencia de auditoría:** La planificación, supervisión y acumulación de evidencias, debe realizarse conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental correspondientes al tipo de auditoría respectivo, los auditores

internos deben aplicar las Normas de Auditoría Financiera Gubernamental cuando ejecuten exámenes de confiabilidad de registros y estados financieros. Es importante que para la planificación se tome debida cuenta de los resultados de auditorías previas practicadas por la Contraloría General de la República, ente tutor, firmas privadas de auditoría, así como la propia UAI.

- **Comunicación de resultados:** La comunicación de resultados debe realizarse conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental correspondientes al tipo de auditoría respectiva, inmediatamente concluida la auditoría, debe emitirse el o los informes de auditoría interna que expongan los resultados obtenidos; debiendo ser dirigidos a la máxima autoridad ejecutiva, sea colegiada o no, de la entidad pública auditada, los informes de auditoría interna deben ser suscritos por el titular de la unidad y deben registrar la matrícula de la agrupación profesional a la que pertenece. El titular de la UAI debe informar oportunamente en forma escrita al máximo ejecutivo sobre aquellos hallazgos que causen perjuicio grave a la entidad o se originen por desvíos significativos al control interno de la entidad, será necesario que en el informe de auditoría se mencione la comunicación anticipada identificando el medio utilizado para tal efecto.

El informe del auditor interno sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros se debe ajustar a la norma de auditoría financiera, todos los informes, en forma previa a su emisión, deben ser explicados a los responsables de las áreas auditadas para que éstos puedan emitir su opinión o aclaraciones a los resultados de las auditorías o seguimientos realizados, y a la máxima autoridad ejecutiva, como constancia se suscribirá un acta de reunión. Todos los informes de auditoría y seguimientos deben incluir los comentarios de los servidores públicos responsables de los sectores auditados con relación a los resultados obtenidos por auditoría interna, excepto en aquellos informes en los que se exponen indicios de responsabilidad por la función pública y opiniones sobre la razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros.

- **Otras evaluaciones:** Las evaluaciones que no se ajustan a los tipos de auditoría definidos en las Normas de Auditoría Gubernamental deben; sin embargo, sujetarse

a las Normas Generales de Auditoría Gubernamental, los informes resultantes de estas evaluaciones incluirán: objeto, objetivos, alcance, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Los informes emitidos deben ser explicados al máximo ejecutivo al hacer entrega de los mismos, a tal fin, debe elaborarse un acta de entrega donde se mencione la explicación del informe.

### **3.5. NORMAS GENERALES Y BÁSICAS DEL CONTROL INTERNO**

#### **3.5.1. Ambiente de Control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes de las conductas y los procedimientos organizacionales. Comprende las siguientes normas básicas:

- Filosofía de la Dirección.
- Integridad y Valores Éticos.
- Competencia Profesional.
- Atmósfera de Confianza.
- Administración Estratégica.
- Sistema Operativo.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas de administración de personal.
- Auditoría interna y comités de control.

#### **3.5.2. Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, tanto derivados de la situación presente como del efecto de los cambios futuros que deben anticiparse por medio de sistemas de alertas tempranas, se identifica el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera

de identificar los puntos débiles y los riesgos internos y externos que pueden afectar las actividades de la organización. Contempla las siguientes normas básicas:

- Identificación del Riesgo.
- Sistemas de Alertas Tempranas.
- Estimación del Riesgo.

### **3.5.3. Actividades de Control**

El proceso de control interno involucra a todos los integrantes de una organización pública y es responsabilidad indelegable de su dirección superior. Esto implica que existe una actividad primaria y general de control, a cargo de aquellos y bajo la conducción de esta última, que consiste en el aseguramiento de la vigencia de los principios de control interno. Asimismo, comprende el monitoreo permanente del adecuado diseño, implantación y mantenimiento de un ambiente de control efectivo, para la minimización de los riesgos que pueden afectar los objetivos institucionales, dentro de un marco de aseguramiento permanente de la calidad y como base para el ejercicio de la responsabilidad. Sus normas básicas son:

- Controles clave.
- Enfoque Sistémico de las Actividades de Control.
- Aseguramiento de la Integridad.
- Naturaleza Genérica de las Actividades de Control.
- Aseguramiento de Objetivos Fuente de la Organización.
- Medidores de Rendimiento.
- Ambiente de Control de los Sistemas Informáticos.
- Procedimientos para Ejecutar Actividades de Control.

### **3.5.4. Información y Comunicación**

La información, generada internamente o captada del entorno, en las entidades gubernamentales debe ser comprendida por la dirección superior como el medio imprescindible para reducir la incertidumbre, a niveles que permitan la toma adecuada de decisiones que involucren las operaciones, la gestión y su control y la rendición

transparente de cuentas, asegurando la consistencia entre toda la información que se genera y circula en la organización y la interpretación inequívoca por todos sus miembros. Las normas básicas son:

- Funciones y Características de la Información.
- El Sistema de Información.
- Control de Tecnología de Información.
- Funciones o Características de los Canales de Comunicación.

### **3.5.5. Supervisión**

La supervisión se define como la revisión de un trabajo; sin embargo, en el contexto de control presentado en estas normas debe entenderse con mayor amplitud. En tal sentido, constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todas las actividades que desarrolla una organización, sean éstas de gestión, de operación o control, incluyendo entonces, como objeto e integrándose, a la vez, a las actividades de control. Las normas básicas comprenden:

- La función de la supervisión y su relación con la eficacia y eficiencia del control interno.
- El proceso de la supervisión.
- Características del supervisor.
- Auditorías del proceso de control interno.

## **3.6. FASES DE AUDITORÍA**

De acuerdo al Manual de Auditoría Interna para el Sector Público Boliviano elaborado por el Auditor Neil Alfaro Soliz se indica lo siguiente:

### **3.6.1. Etapa de Planificación**

El proceso de planificación es la etapa más importante de la auditoría, que determina el curso de evaluación que se debe seguir. Es una actividad dinámica cuya definición, etapas y pasos de ejecución están enunciados en las Normas de Auditoría Gubernamental de acuerdo



al tipo de auditoría a ejecutar. El proceso de planeamiento permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para informar sobre: la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de Leyes, Normas y regulaciones aplicables a lo auditado.

El auditor realiza el planeamiento para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca del objeto de la auditoría. La naturaleza y alcance del planeamiento puede variar según el tamaño del ente, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones. La calidad de una auditoría radica en la experiencia y la especialización del equipo de auditores que efectúa el planeamiento; el mencionado planeamiento, permite identificar que debe hacerse durante la fase de ejecución y confección del informe de una auditoría y quién y cuándo deben ejecutar las tareas.

La planificación es un proceso dinámico que si bien se inicia al comienzo de la labor de auditoría, puede modificarse o continuarse sobre la marcha de las tareas, el mismo comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear durante la ejecución y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en dicha etapa. Para proceder a la planificación resulta imprescindible definir el alcance de la auditoría, este está referido a los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado; Cuando se trata de una auditoría inicial el alcance debe ser más amplio, por lo tanto el planeamiento debe prever esa condición y en el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos anteriores facilitan el planeamiento del operativo a realizar.

Si bien, la planificación constituye el comienzo de la auditoría y representa la primera fase de ésta, se encuentra presente como metodología de trabajo en cada una de las fases siguientes, sistematizando y organizando su desarrollo, consecuentemente, lo ejecutan los auditores designados para el operativo. El planeamiento reviste especial importancia para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y permite lograr un adecuado equilibrio entre

éstos, el alcance del trabajo, el tiempo disponible para ejecutarlo y los recursos humanos y materiales que se afectarán.

### **3.6.2. Etapa de Ejecución**

La ejecución de auditoría es la fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo, esto se logra mediante la ejecución de pruebas bajo la aplicación de diversas técnicas y herramientas, todas las herramientas utilizadas deben permitir la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la relevancia de los criterios identificados en la fase anterior. En este sentido, y como fuera anticipado en la fase de planificación, toda acción de la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo, en los cuales se definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoria y se sustentan en los objetivos incluidos en el plan de auditoria y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad pública.

No obstante, algunas veces, como consecuencia de cambios producidos en el desarrollo de la auditoría, y atendiendo a que se trata de un proceso lógico y flexible, los procedimientos definidos pueden resultar insuficientes o innecesarios para alcanzar los objetivos establecidos, siendo necesario incorporar aspectos adicionales que modifiquen el alcance o naturaleza de la planificación original. Durante el proceso de ejecución, el auditor debe brindar a los funcionarios del auditado, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita sobre las observaciones identificadas antes de presentar el informe de auditoría, estos comentarios y observaciones deben incluirse en el informe en forma apropiada y objetiva.

Respecto de las observaciones, que surjan como resultado de la comparación entre la condición y criterio, el auditor debe identificar las causas que las generan y efectos inmediatos o mediatos, así como su estimación cuantitativa económica y financiera, según corresponda incluyendo los impactos reales y potenciales. Esta información contribuye de

forma efectiva a orientar a los funcionarios responsables sobre las medidas correctivas a implantar para evitar su reiteración, mejorar la gestión y lograr sus objetivos.

### **3.6.3. Etapa de Conclusión de Auditoría**

El Informe Final del operativo de auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido a la máxima autoridad de la organización. El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones; este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles de la entidad pública y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen; el informe cubre dos funciones básicas:

Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente

Persuade a la Dirección del Organismo para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llama su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente en la fase de planeamiento y su estructura general debiera responder a criterios uniformes, debe emitirse un informe de auditoría “preliminar” para ser examinado con el auditado, antes de elevar el informe “definitivo” a la Gerencia. Durante el tratamiento del informe “preliminar”, el auditado tiene la posibilidad de efectuar descargos a las observaciones formuladas, los que serán incluidos en el informe “definitivo” en la medida que la UAI los considere técnicamente pertinentes.

## Capítulo 4

# ANTECEDENTES Y OPERACIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL

### 4.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo – PND aprobado mediante Resolución Suprema N°29272 de fecha 12 de septiembre de 2007 que promueve la transformación, el cambio integrado y diversificado de la matriz productiva, generando excedentes, ingresos y empleo, el Estado Boliviano para emprender esta estrategia de desarrollo económico, ha determinado la creación de una entidad que apoye la producción agrícola y forestal con investigación y asistencia técnica a nivel nacional.

En ese sentido, mediante Decreto Supremo N°29611 de 25 de junio de 2008, se crea el Instituto Nación de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, como una institución descentralizada del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras – MDRYT<sup>3</sup>, con el objeto articular e integrar el Programa Nacional de Semillas - PNS. La Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios - UCPSA y el Centro Nacional de Producción de Semillas de Hortalizas - CNPSH, además de determinar el cierre operativo y financiero del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria - SIBTA.

---

<sup>3</sup> El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras-MDRYT es una institución pública creado mediante Decreto Supremo N°29894 para integrar el ámbito de Bolivia Productiva que establece el Plan de Desarrollo Nacional, que tiene como misión definir e implementar políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral agropecuario, forestal, acuícola y de la coca, de forma sustentable, e impulsar en el país una nueva estructura de tenencia y acceso a la tierra y bosques, generando empleo digno en beneficio de productores, comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial, bajo los principios de calidad, equidad, inclusión, transparencia, reciprocidad e identidad cultural, en busca de la seguridad y soberanía alimentaria, para Vivir Bien.

## **4.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

### **4.2.1. Misión**

El Artículo 3 (Misión) del Decreto Supremo N°29611, señala: *“El INIAF es la única instancia de investigación acreditada, en actividades de intercambio científico y tecnológico, a nivel nacional e internacional, relacionadas con temas agropecuarios y forestales. Asimismo, implementará, impulsará y articulará las políticas nacionales, departamentales, municipales y locales, en el ámbito de la investigación e innovación agropecuaria y forestal”*.

### **4.2.2. Visión**

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal es referente nacional e internacional en innovación agropecuaria y forestal, con un modelo de gestión fortalecido e institucionalizado, para la generación y desarrollo de innovación y tecnologías, gestión de políticas públicas y de saberes, la provisión de servicios accesibles y de calidad, para beneficio de productoras y productores agrícolas, pecuarios y forestales y la sociedad boliviana en su conjunta (Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del INIAF).

## **4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

### **4.3.1. Objetivo General**

Promover e incentivar las actividades de innovación agropecuaria y forestal, fortaleciendo la producción y productividad sustentable, coordinando acciones y optimizando los recursos y las capacidades institucionales propias y del sistema de innovación en su conjunto, para contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria del Estado Plurinacional.

### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Generar, promover y aplicar, con enfoque integral y sustentable, la investigación y desarrollo tecnológico, revalorizando los saberes locales y conocimientos ancestrales, así como la gestión del patrimonio genético agropecuario y forestal para la innovación tecnológica.

- Desarrollar y mejorar capacidades de gestión productiva, agropecuaria y forestal, a través de procesos participativos, intercambio de conocimientos y difusión de tecnologías amigables con la naturaleza.
- Garantizar que los productores agropecuarios y forestales dispongan de material genético de alta calidad fisiológica, física y sanitaria.
- Fortalecer la capacidad institucional, mediante la formación y la gestión del talento humano para el desarrollo agropecuario y forestal.

#### **4.4. FUNCIONES**

El Artículo 5 Decreto Supremo N°29611 ha definido que las funciones establecidas para el instituto son las siguientes:

- a) Dirigir, realizar y ejecutar procesos de investigación, innovación, asistencia técnica, apoyo a la producción de semillas, recuperación y difusión de conocimientos, saberes, tecnologías y manejo de gestión de recursos genéticos;
- b) Regular, normar y supervisar toda actividad de investigación pública y privada en temas relacionados, de manera directa o indirecta, con los objetivos del INIAF;
- c) Administrar el sistema nacional de recursos genéticos agrícolas, pecuarios, acuícolas y forestales, bancos de germoplasma y centros de investigación;
- d) Articular y coordinar el trabajo con todos los actores sociales e institucionales del sector público y privado involucrados en el ámbito de intervención del INIAF a nivel nacional, departamental, regional y local;
- e) Articular la ámbito académico y/o de investigación con las políticas productivas priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo, a través de la suscripción de convenios y otros mecanismos;
- f) Vincular las necesidades de innovación de los actores locales con las prioridades nacionales a través de la construcción de demandas convergentes, en el marco de los objetivos del INIAF;

- g) Prestar servicios de certificación y fiscalización de semillas, registros de variedades, obtentores y otros, en el ámbito de la investigación agropecuaria, forestal y semillero.
- h) Gestionar y administrar los recursos económicos para el cumplimiento de sus objetivos;
- i) Fijar de forma anual el arancel que debe cobrar el INIAF por los servicios que preste; y
- j) Otras que le sean asignadas en el marco de sus competencias.

#### **4.5. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

##### **4.5.1. Perspectivas centrales de innovación**

#### **1. Desarrollo de investigación agropecuaria y forestal**

##### **Política institucional y objetivos de desarrollo**

##### **1.1. Gestión del INIAF y SNIAF en el ámbito de investigación**

- Gestionar una base institucional sólida del INIAF y SNIAF para propiciar la integración y coordinación y acciones con entidades públicas y privadas involucradas en la investigación a través de redes de investigación.
- Realizar seguimiento y evaluación del fondo de investigación agropecuaria y forestal.

##### **1.2. Generación, organización, articulación y ejecución de la investigación agropecuaria y forestal**

- Desarrollar investigaciones sobre la base de requerimientos y necesidades del sector productivo agropecuario y forestal, generando resultados finales aplicables como opciones, alternativas, y productos tecnológicos, asimismo ejecutar líneas de investigación estratégica orientadas a la búsqueda de conocimientos básicos que fortalezcan las políticas nacionales.

##### **1.3. Gestión de recursos genéticos de la agro-diversidad, parientes silvestres y microorganismos**

- Asegurar la conservación y disponibilidad de recursos genéticos de la agrobiodiversidad, en las diferentes eco-regiones, como fuente de variabilidad genética y contrarrestar la erosión genética.

## **2. Asistencia técnica, extensión y capacitación para la producción agropecuaria y forestal**

### **Política institucional y objetivos de desarrollo**

#### 2.1. Desarrollo y gestión del INIAF y SNIAF en el ámbito de asistencia técnica/extensión y capacitación ATEC

- Desarrollar y fortalecer la institucionalidad del INIAF en el ámbito de la asistencia técnica y articular el SNIAF con una oferta diversificada y ordenada de tecnología para productores agropecuarios y forestales.

#### 2.2. Generar capacidades de productores, promotores y técnicos del INIAF y SNIAF en innovaciones y tecnologías en agropecuaria y forestal

- Promover el fortalecimiento de capacidades de productores, promotores y técnicos en innovaciones y tecnologías agropecuarias y forestales.

## **3. Servicios para la producción y abastecimiento de semillas**

### **Política institucional y objetivos de desarrollo**

#### 3.1. Fortalecimiento y consolidación del proceso de certificación, fiscalización y registro de semillas

- Disponer de procesos optimizados de certificación, fiscalización y registro de semillas, con servicios eficientes y oportunos para los semilleros y productores agrícolas y forestales.

#### 3.2. Armonización de normas y reglamento de semillas al nuevo marco institucional

- Elaborar y validar propuestas de normas y reglamentos para la armonización del marco jurídico de semillas a las políticas públicas nacionales y a los convenios internacionales.

#### 3.3. Aplicación del acceso, disponibilidad y uso de semillas de calidad

- Ampliar la disponibilidad y uso de semillas de calidad en los productos agrícolas y forestales de todo el Estado Plurinacional.



#### **4.5.2. Perspectivas transversales de gestión institucional**

### **4. Gestión de políticas públicas, construcción, gestión, coordinación y articulación del SNIAF**

#### **Política institucional y objetivos de desarrollo**

##### **4.1. Desarrollo de un sistema de planificación institucional y sectorial**

- Contar y aplicar un sistema de planificación institucional y sectorial, articulado de manera interna y externa que le permita al INIAF ejercer la gestión y articulación del SNIAF.

##### **4.2. Gestión de redes**

- Disponer y administrar un sistema de comunicación y gestión de información veraz y oportuna sobre los resultados del INIAF y actores del SNIAF.

### **5. Fortalecimiento institucional y gestión operativa financiera**

#### **Política institucional y objetivos de desarrollo**

##### **5.1. Consolidación de un modelo desconcentrado de gestión institucional con procesos y procedimientos transparentes y eficientes**

- Contar y aplicar un sistema desconcentrado de gestión (administrativo y financiero) eficiente y transparente.

##### **5.2. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades y mecanismos de motivación de los recursos humanos del INIAF**

- Disponer y aplicar una política de asignación y cualificación de recursos humanos que permitan optimizar su rendimiento y compromiso con los objetivos institucionales al 2012 (Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del INIAF).

## **4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **4.6.1. Niveles de organización**

El D.S. N°29611 de 25 junio de 2008 establece la estructura orgánica del INIAF con los siguientes niveles de organización:

1. **Nivel Directivo**, conformado por un Directorio.
2. **Nivel Ejecutivo**, conformado por el Director General Ejecutivo designado mediante Resolución Suprema de una terna, propuesto por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
3. **Nivel Operativo**, cuyas atribuciones, funciones y obligaciones serán definidas en el Estatuto Orgánico del INIAF.

#### **4.6.2. Directorio**

El Directorio del INIAF está conformado por:

- Ministra ó Ministro de Desarrollo Rural y Tierras.
- Viceministra ó Viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario
- Una o un representante del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
- Una o un representante del Ministerio de Medio Ambiente y Agua
- Una o un representante del Ministerio de Planificación del Desarrollo

Los representantes Ministeriales, miembros del Directorio, deberán ser designados mediante Resolución expresa emitido por el Ministerio al que representa.

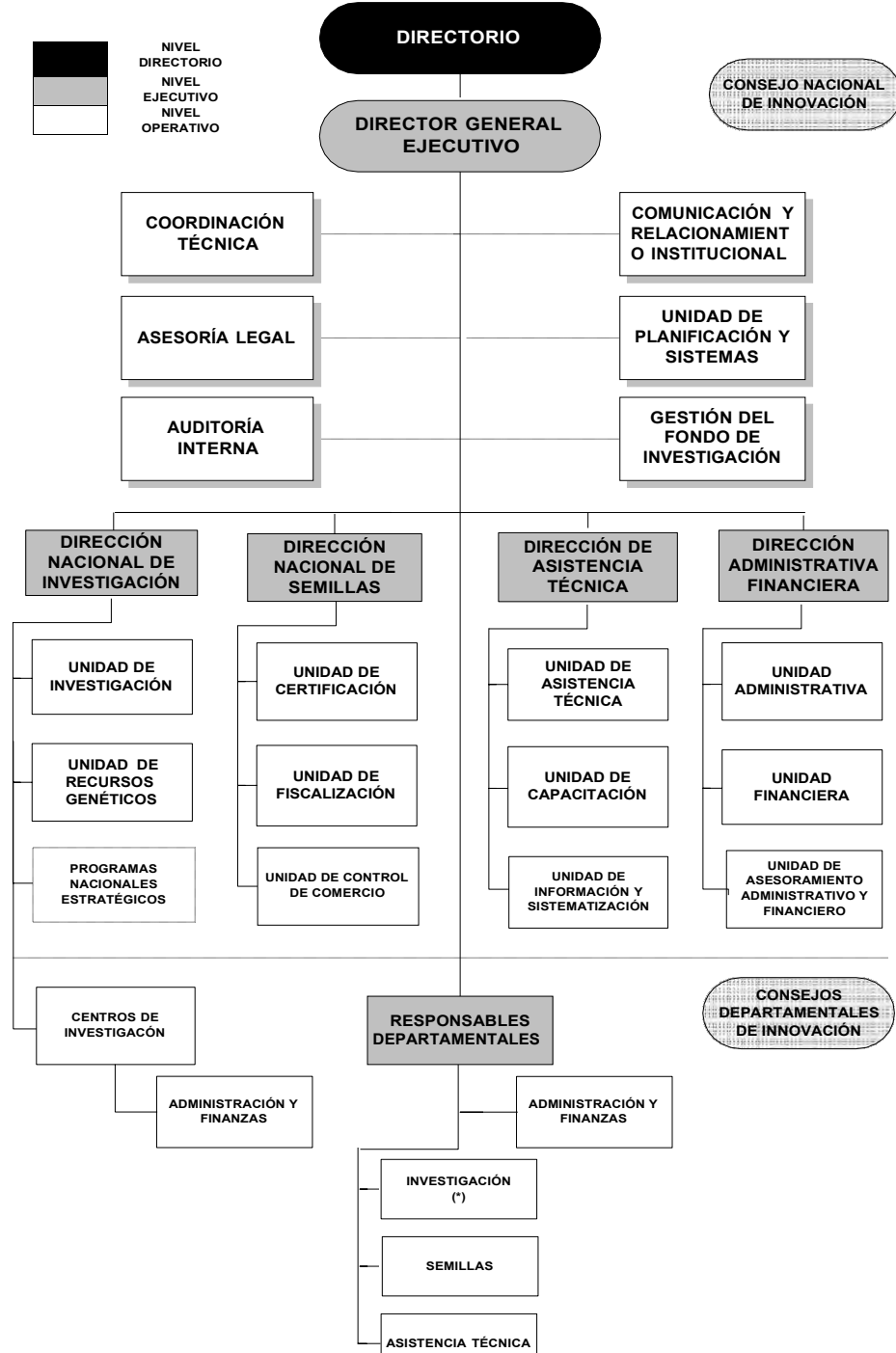
Las funciones y atribuciones del Directorio serán establecidas mediante el Estatuto Orgánico del INIAF.

#### **4.6.3. Consejos Técnicos y Consultivos**

El Estatuto Orgánico aprobado por Directorio el 12 de enero de 2009, dispone que el Consejo Técnico Consultivo estará conformado por todos los actores sociales e institucionales del sector público y privado involucrados en el ámbito de intervención del INIAF, a nivel nacional, departamental, regional y local, cuyos integrantes son convocados regularmente o a requerimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva del INIAF.

**4.6.4. Organigrama**

**INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN  
 AGROPECUARIA Y FORESTAL**



(\*) SOLO EN DEPARTAMENTOS DONDE EXISTE CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Fuente: Instituto Nacional del Innovación Agropecuaria y Forestal

#### **4.7. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES**

Las operaciones que realiza la entidad en cumplimiento de sus atribuciones son: realizar innovación tecnológica mediante la investigación, asistencia técnica y la certificación, fiscalización, control y registro de semillas de calidad.

##### **4.7.1. Investigación**

El objetivo general de investigación es “Generar e implementar líneas de investigación científica y participativa para contribuir en el mejoramiento de la producción y productividad agropecuaria y forestal contribuyendo a la seguridad y soberanía alimentaria”.

Para el cumplimiento de su objetivo desarrolla las siguientes funciones:

- Fortalecer e implementar políticas de desarrollo de programas de investigación científica e innovación tecnológica.
- Regular, normar y supervisar toda actividad de investigación e innovación pública y privada.
- Recuperar y validar saberes locales y conocimientos ancestrales en el ámbito de las actividades agropecuarias y forestales.
- Asegurar la conservación, uso y manejo de los recursos agropecuarios y forestales de las diferentes ecoregiones del país.
- Promover la conservación de los recursos genéticos locales, implementando proyectos de uso sostenible, inventario y revalorización de saberes tradicionales.
- Fortalecer la producción nacional a través del mejoramiento, uso y manejo cualitativo y cuantitativo de recursos genéticos agropecuarios.

##### **4.7.2. Asistencia Técnica**

Este ámbito de trabajo tiene el siguiente objetivo: “Intercambiar conocimientos, tecnologías y saberes destinados al desarrollo del sector agropecuario y forestal por la vía de la capacitación, asistencia técnica, comunicación e información, priorizando procesos participativos acordes a cada región”. Para el cumplimiento de este objetivo desarrolla las siguientes funciones:

- Optimizar el desempeño de profesionales en el campo de la asistencia técnica para la innovación agrícola, pecuaria y forestal, y su aplicación por los agricultores en su ámbito productivo.
- Transferir y difundir conocimientos, tecnologías y saberes locales para el desarrollo y mejoramiento del sector agrícola, pecuario y forestal.
- Desarrollar de forma integral, sustentable y participativa los procesos de formación y capacitación de aprendizajes compartidos y tecnologías adecuadas y pertinentes.
- Fortalecer las capacidades de comunicación e información en todas las áreas de servicios del INIAF.

#### **4.7.3. Semillas**

Este ámbito de trabajo tiene como objetivo “Incrementar y mantener la productividad y calidad de la producción agrícola nacional a través de la incorporación de semilla mejorada de buena calidad, accesible principalmente a pequeños y medianos productores”. Con este objetivo desarrolla las siguientes competencias:

- Certificar y fiscalizar aquellas especies que, para la producción de semillas, se requiere realizar el control de calidad a través de las inspecciones en campo y análisis de laboratorio, conforme a normas específicas establecidas para cada especie o grupo de especies.
- Registro de semilla a través de un ordenamiento y sistematización de los procesos de producción, acondicionamiento, comercialización y utilización de semilla certificada, así como las variedades y su condición de protegidas o públicas (Memoria del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal de la gestión 2009).

#### **4.8. ÁMBITO GEOGRÁFICO**

Las funciones del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal se desarrollan en todo el territorio nacional. Siendo la Oficina Nacional y su sede principal en la ciudad de La Paz, cuenta con Oficinas Departamentales y Regionales en las ciudades de La Paz,

Cochabamba, Chuquisaca, Oruro, Potosí, Beni, Santa Cruz – Montero, Tarija, Chaco – Yacuiba, Gran Chaco, Centro de Hortalizas – Cochabamba, Centro Experimental – Toralapa.

#### 4.9. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

##### 4.9.1. Recursos financieros

El INIAF tiene el soporte financiero del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, recursos del Tesoro General de la Nación a través de una asignación anual del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Adicionalmente, recibe importantes contribuciones del Reino de Dinamarca a través de DANIDA, de la Unión Europea a través de la Comisión Europea, de la Agencia Suiza de Cooperación -COSUDE- y de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón –JICA. El INIAF también financia su funcionamiento con ingresos propios provenientes de recaudaciones por servicios de certificación y fiscalización de semillas.

Para efectuar parte de las acciones de asistencia técnica y conservación de recursos genéticos, el INIAF coordina, recibe apoyo técnico y realiza la gestión de recursos con el acompañamiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO.

##### 4.9.2. Convenios con organismos y entidades de financiamiento

Org. Fin.	Descripción
<b>PASA</b>	Convenio interinstitucional de financiamiento CF.: PASA II 21C/NAL/001/2009, suscrito en fecha 17 de enero de 2009 entre la Unidad de Desconcentrada del Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria – PASA, por un importe de Bs13.958.8887,20, para ejecutar el programa “Asistencia Técnica Semillera – ATS, Fase II”.
<b>DANIDA</b>	Convenio Gubernamental entre el Estado Plurinacional de Bolivia y el Reino Unido de Dinamarca, relativo al “Apoyo Programático al Sector Agropecuario Fase II – APSA II”, suscrito en fecha 22 de diciembre de 2008, financiamiento en calidad de donación.

<b>HOLANDA</b>	Acuerdo entre el Ministro para la Cooperación al Desarrollo de los Países Bajos y el Estado Plurinacional de Bolivia, suscrito en fecha 28 de julio de 2009.
<b>BANCO MUNDIAL</b>	Carta acuerdo denominado Project Preparation Advance No. 06770, por un monto de \$us866.080, para financiar el proyecto “ <i>Innovación y Seguro Agrícola – PISA P106700</i> ”.
<b>FONTAGRO</b>	Contrato para la co-ejecución del proyecto “Identificación y validación de sistemas productivos orgánicos exitosos con potencias de adopción en la agricultura familiar en países del Cono Sur FONTAGRO”, firmado entre el INIA Chile y el INIAF Bolivia, por un monto de \$us60.820.
<b>IBTEN</b>	Convenio internacional entre el IBTEN e INIAF, suscrito en fecha 26 de mayo de 2009, para la ejecución del proyecto BOL/5/018 “Mejoramiento de la soberanía y seguridad alimentaria en Bolivia mediante el uso de técnicas convencionales y nucleares para la inducción de tolerancia al cambio climático de variedades comerciales de semilla de papa”, donde el IBTEN asigna al INIAF como ejecutor del proyecto ante la OIEA.
<b>INSUMOS BOLIVIA</b>	Carta de entendimiento entre Insumos Bolivia y el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, de fecha 13 de mayo de 2010, para la aplicación de recursos PL-480 Título I, Programa Alimentos para el Progreso, en los proyectos de: Bs184.273,00, destinado al financiamiento del proyecto “Establecimiento de parcelas de alfalfa en la provincia Los Andes”; Bs175.325,70 para el proyecto “Establecimiento de parcelas forrajeras plurianuales en la provincia Gualberto Villaroel”; Bs570.974,00 para el proyecto “Establecimiento de parcelas forrajeras en la provincia Omasuyos”; Bs170.988,60 para el proyecto “Introducción de pasturas forrajeras (alfalfa) en la provincia Pacajes” y Bs1.904.716 destinado a la continuidad del proyecto “Introducción de alfalfa dormante en las cuencas lecheras de los departamentos de La Paz y Oruro”.

<b>FRESAAP</b>	Resolución multiministerial No. 15/2009, que aprueba un monto de Bs2.543.954,00 para financiar el proyecto “Apoyo productivo a los nuevos asentamientos humanos en Pando”.
<b>COSUDE</b>	Convenio de contribución suscrito entre la agencia de Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE, por \$us114.000,00, para ejecutar el proyecto “Fortalecimiento y desarrollo de capacidad institucional del INIAF”.
<b>FONADAL</b>	Convenio específico internacional entre el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo – FONADAL, el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG y el INIAF para ejecutar el programa “Fitosanitario para la aplicación de estrategias de manejo control del gusano Cachon”.
<b>FAO</b>	Carta de entendimiento de contribución financiera de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación por Bs337.239,00 al INIAF.

Fuente: Estados Financieros al 31 de diciembre de 2010

#### 4.10. PRESUPUESTO INSCRITO

El presupuesto institucional inscrito para la gestión 2011 es:

<b>Organismo Financiador</b>	<b>Monto en Bs.</b>	<b>Porcentaje</b>
DANIDA	5.600.000	19,88%
BANCO MUNDIAL (Anticipo proyecto PISA)	1.850.100	6,57%
TGN-CONTRAPARTE BANCO MUNDIAL	650.757	2,31%
IBTEN	1.108.310	3,94%
FONTAGRO	100.138	0,35%
FONADAL	34.495	0,12%
TGN	1.331.842	4,73%
TGN ADICIONAL	7.000.000	24,87%
INGRESOS PROPIOS	10.481.734	37,23%
<b>Total Presupuesto Inscrito</b>	<b>28.157.376</b>	<b>100%</b>



Fuente: Unidad de Presupuestos-INIAF

### Presupuesto por Línea de Acción

<b>Organismos Financiadores</b>	<b>L-1 Investigación</b>	<b>L-2 RR.GG.</b>	<b>L-3 Semillas</b>	<b>L-4 DATI</b>	<b>L-5 Gestión Inst.</b>	<b>Total</b>
DANIDA	1.255.398	547.619	1.091.772	960.021	1.745.190	5.600.000
RECURSOS ESPECÍFICOS	923.375	172.250	1.757.150	185.500	7.443.459	10.481.734
TGN	434.400	1.188.132	1.014.412	217.572	5.477.327	8.331.842
FONTAGRO	100.138					100.138
IBTEN	1.108.310					1.108.310
BANCO MUDIAL					2.500.857	2.500.857
GUSANO CACHON	34.495					34.495
<b>Total</b>	<b>3.856.116</b>	<b>1.908.001</b>	<b>3.863.334</b>	<b>1.363.092</b>	<b>17.166.833</b>	<b>28.157.376</b>

Fuente: Unidad de Presupuestos-INIAF

#### 4.11. **NORMATIVA LEGAL INSTITUCIONAL**

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria Forestal, para el desarrollo de sus funciones en sujeción a la Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178 y otras disposiciones legales a esta, a continuación se presenta una lista de las principales normativas vigentes con la que cuenta la entidad:

- Decreto Supremo N°29611, Creación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, de fecha 25 de junio de 2008.
- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, aprobado por Directorio el 12 de enero de 2009.
- Manual de Organización de Funciones, aprobado mediante Resolución Administrativa N°112.

- Reglamento del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Administrativa N°104 de fecha 05 de octubre de 2009.
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad, aprobado mediante Resolución Administrativa N°105.
- Reglamento Específico del Tesorería, aprobado mediante Resolución Administrativa N°106.
- Reglamento de Pasajes y Viáticos, aprobado mediante Resolución Administrativo N°108.
- Reglamento Interno de Personal, aprobado mediante Resolución Administrativa N°110.
- Reglamento de Contratación de Personal Eventual, aprobado mediante Resolución Administrativa N°111.
- Reglamento de Fondo Rotativo y Caja Chica, aprobado mediante Resolución Administrativa N°113.
- Reglamento de Fondos en Avance, aprobado mediante Resolución Administrativa N°115.

#### **4.12. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

La entidad ha implantado los sistemas de administración y control gubernamental que establece la Ley N°1178 para todas entidades públicas. Estos sistemas funcionan de forma interrelacionada constituyendo un producto generado por un sistema en insumo de para otros.

Los sistemas establecidos para Planificar y Organizar; Sistema de Programación de Operaciones (SPO), Sistema de Organización Administrativa (SOA) Sistema de Presupuesto (SP); para Ejecutar; Sistema de Administración de Personal (SAP), Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP) y Sistema de Contabilidad Integrada (SCI); para Controlar; Sistema de Control Gubernamental (SCG).

Todos estos relacionados íntimamente con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública. Lo que significa que la ejecución de una función no concluye enteramente antes de que se inicie la siguiente; normalmente, no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como la situación lo requiere.

#### **4.13. SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE**

##### **4.13.1. Información financiera emitida**

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal emite los siguientes estados financieros básicos e información financiera de:

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Cambios en el Patrimonio Neto.
- Cuenta Ahorro-Inversión-Financiamiento.
- Estados de Ejecución Presupuestaria de Recursos y Gastos.

Toda la información financiera es emitida por la Dirección de Administración Financiera a través de la Unidad Financiera en base, y la información presupuestaria por la Unidad de Presupuestos.

##### **4.13.2. Registros contables y presupuestarios**

Las operaciones de la entidad son registradas en el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa – SIGMA, asimismo, el área de contabilidad utiliza registros contables generados en el Sistema de Contabilidad Visual:

- Comprobantes de Ingreso, para el registro de los ingresos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento, principalmente por las recaudaciones que efectúan las oficinas departamentales y regionales por concepto de venta de servicios de certificación, investigación, análisis de laboratorio y otros.
- Comprobantes de Egreso, para el registro de pagos efectuados por diferentes gastos de la Oficina Nacional y los desembolsos con imputación presupuestaria que se realiza a las diferentes oficinas, nacional, departamentales y regionales.

- Comprobantes de Diario, para el registro de descargos a los desembolsos que efectúan las oficinas regionales y departamentales, entregados en calidad de Fondos en Avance.

La Unidad de Presupuestos efectúa el registro presupuestario de las operaciones efectuadas en el SIGMA, emitiendo información presupuestaria a la Dirección Administrativa y Financiera, previa solicitud y a requerimiento.

#### **4.14. SISTEMA DE CONTROL INTERNO POSTERIOR**

##### **4.14.1. Unidad de Auditoría Interna**

La Unidad de Auditoría Interna del INIAF ejerce sus atribuciones en el marco de la Ley N°1178 de Administración y Control Gubernamentales, Art. 15 que establece que: *“La auditoría interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades de forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La unidad de auditoría interna no participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea ésta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades.*

*Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General de la República”.*

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones del INIAF, el objetivo de la Unidad de Auditoría Interna es: “Cumplir con el ejercicio del Control Interno Posterior en la Institución, con base en las Normas de Auditoría Gubernamental y disposiciones emitidas por el órgano de control gubernamental – Contraloría General del Estado, con total independencia”.

A la realización de la auditoría, ésta unidad estaba integrada por un Jefe de Unidad de Auditoría Interna y un Auditor Interno y personal de Trabajo Dirigido.

Las principales funciones que realiza la unidad, de acuerdo al Manual de Organización y Funciones es:

- Elaborar el Programa Operativo Anual de la Unidad Auditoría Interna.
- Elaborara y ejecutar el POA de la Unidad de Auditoría Interna.
- Evaluar el grado de implantación de los sistemas de Administración y Control y de los instrumentos de control incorporados por la Entidad.
- Evaluar y emitir opinión sobre la Confiabilidad de los Registros y Estados Financieros del INIAF.
- Evaluar y emitir opinión sobre los resultados de las operaciones y de la correcta aplicación de las disposiciones legales vigentes de acuerdo a la programación y/o a requerimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- Efectuar seguimiento a la implantación de las recomendaciones de control interno emergentes de informes de auditoría previos.
- Elaborar los informes semestrales y anuales de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna.

#### **4.14.2. Planificación Estratégica de la Unidad de Auditoría Interna**

La Unidad de Auditoría Interna elabora para cada periodo de tres años, su plan estratégico sobre el cual define los objetivos para cada gestión. Respecto a la gestión 2011 en el Programa de Operaciones Anual ha determinado la realización de las siguientes actividades:

- La elaboración de un informe sobre confiabilidad de registros y estados financieros.
- Elaboración de tres Auditorías Especiales.
- La elaboración de cinco informes de seguimientos a las recomendaciones a los informes de auditoría interna.
- La elaboración de un informe de Evaluación de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental – SAYCO.

Al respecto, esta dependencia ha tiene elaborado la Auditoría de Confiabilidad de Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2010 y ha planificado efectuar la Auditoría SAYCO sobre el Sistema de Presupuestos del INIAF.

## Capítulo 5

# APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA SAYCO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS

### 5.1. PLANIFICACIÓN

Como una etapa importante que permita a la Unidad de Auditoría Interna definir el enfoque, objetivo y la estrategia a ejecutar en la auditoría. La planificación consistió en el desarrollo de las siguientes actividades:

#### 5.1.1. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

##### 5.1.1.1. Programación de visitas a la entidad

La realización del relevamiento de información de la presente auditoría inició con la programación de las visitas a realizar en la entidad, para este propósito, se remitió nota interna al Director General Ejecutivo del INIAF comunicando de la realización de la Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos con corte al 30 de junio de 2011 e informando que se realizarán visitas a la Dirección Administrativa Financiera a objeto de efectuar el relevamiento de información, para lo cual se ha solicitado se comunique e instruya a quienes corresponda en la colaboración de la auditoría.

De la misma forma se comunicó a la Dirección Administrativa Financiera de las fechas a realizarse las visitas respectivas a las Unidades Financieras y de Presupuestos dependientes de ésta dirección.

##### 5.1.1.2. Pruebas de recorrido

Después de esto, el objeto de nuestro relevamiento de información consistió en la verificación de la documentación necesaria para realizar el examen, constatar la manera en que dicha documentación se encuentra organizada y recopilando datos que permitan dar un conocimiento del objeto de auditoría.

Las pruebas de recorrido se efectuaron a toda la documentación que apoya o sustenta a las operaciones que ejecuta la Unidad de Presupuestos con el fin de determinar los aspectos que nos ayudarán a comprobar el cumplimiento de los controles implantados en la administración presupuestaria de la entidad. Este procedimiento consistió en la selección de operaciones representativas, para determinar las características que deben cumplir una operación similar, considerando cuáles son los informes o documentos que permitan corroborar la veracidad de los hechos, así como la legalidad e integridad de los mismos.

En consecuencia, para las pruebas de recorridos describimos la documentación con la cuenta una operación y determinamos de estas los controles claves de detección, los cuales fueron sujetos a examen en la auditoría.

Es así que a continuación se describe las pruebas de recorrido efectuadas que corresponden a las operaciones por modificaciones presupuestarias y partidas de gasto.

**PRUEBA DE RECORRIDO A LA DOCUMENTACIÓN**  
**MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

P.T.: ASP-01

R.A. Nº	Fecha	Detalle	Documentación Adjunta						
			a	b	c	d	e	f	g
66	11/05/2011	Traspaso presupuestario intrainstitucional ente partidas de gasto de la contraparte del Proyecto "Apoyo Innovación y seguro agrícola Bolivia " financiado por le TGN fuente 41 "	si	si	si	si	si	si	si

La documentación que sustenta esta operación es la siguiente:

- a) Resolución Administrativa INIAF N°066 de 11/05/2011: Aprobada por el Director General Ejecutivo.
- b) Informe Legal INIAF - AL - N° 029/2011 de 11/05/2011: Elaborada por el Responsable de Asesoría Legal.
- c) Informe Técnico UFIN N° 043 de 11/05/2011: Elaborada por el Responsable de Presupuesto
- d) Anexos del Informe Técnico
- e) Hoja de Ruta N° 1487: Solicitud de inicio de proceso de contratación

- f) *Nota Interna INIAF/DAF/SG/Nº 046/2011: Solicitud de inicio de proceso de contratación*
- g) *Reporte SIGMA Nº 015: Modificación Presupuestaria*

**Controles claves:** *De esta documentación se considera como controles claves los siguientes:*

- *La Resolución Administrativa debidamente aprobada por el Director General Ejecutivo.*
- *El Informe Legal emitido por el Responsable de Asesoría Legal y aprobado por el Director Ejecutivo.*
- *El Informe Técnico emitido por el Responsable de Presupuesto y aprobado por el Director Administrativo Financiero.*
- *Nota de solicitud, con el que se de inicio al proceso de modificación Reporte del SIGMA sobre las modificación presupuestaria realizada.*

**Conclusión:** *Como resultado de la prueba de recorrido a la modificación presupeustaria mediante R.A. Nº 066 de 11 de mayo de 2011 y Reporte SIGMA Nº 015, se evidencia que existen adecuados controles para efectuar la modificación presupuestaria. Además se evidencia el proceso que realiza la entidad para la modificación presupuestaria cumple con el flujograma propuesto.*

Así también se consideró para la prueba de recorrido la inscripción adicional de presupuesto sustentado mediante Resolución Administrativa Nº76 de 3 de mayo de 2011.

**PRUEBA DE RECORRIDO A LA DOCUMENTACIÓN**

		<b>MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA</b>										<b>P.T.: ASP-02</b>	
<b>R.A. Nº</b>	<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Documenta</b>										
			<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>	<b>g</b>	<b>h</b>	<b>i</b>	<b>j</b>	<b>k</b>
76	03/06/2011	<i>Inscripción de presupuesto adicional correspondiente a saldos del Proyecto "Capacitación Asistencia Técnica Semillera Fase 2 Nacional" en la fuente 44 "Transferencias de Donación Externa" Organismo Financiador 551 "Dinamarca", mediante el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>



La documentación que sustenta esta operación es la siguiente:

- a. **Resolución Administrativa INIAF N° 076 de 3/06/2011:** Aprobada por el Director General Ejecutivo.
- b. **Informe Legal INIAF - AL - N° 034/2011 de 3/06/2011:** Elaborada por el Responsable de Asesoría Legal.
- c. **Informe Técnico UFIN N° 052/2011 de 1/06/2011:** Elaborado por el Responsable de Presupuesto.
- d. Anexos al Informe Técnico.
- e. **Informe Técnico INIAF/UPS/N° 009/2011 de 20/05/2011:** Informe Técnico APSA II, elaborado por las Direcciones del INIAF.
- f. **Registro del Proyecto Formulario 1:** Registro SISIN Parte 1
- g. **Dictamen del Proyecto Formulario 2:** Registro SISIN Parte 2
- h. **Identificación del Proyecto:** Registro en el S.N.I.P., Sistema de Gerencia de Proyectos.
- i. **Programación y Ejecución Física:** Registro en el S.N.I.P., Sistema de Gerencia de Proyectos.
- j. **Programación de la Caja de Implementación del Proyecto:** Registro en el S.N.I.P., Sistema de Gerencia de Proyectos.
- k. **Ejecución de Caja de la Implementación del Proyecto:** Registro en el S.N.I.P., Sistema de Gerencia de Proyectos.

**Controles Claves:** De esta documentación se considera como controles claves los siguientes:

- La Resolución Administrativa debidamente aprobada por el Director General Ejecutivo.
- El Informe Legal elaborada por el Responsable de Asesoría Legal y aprobada por el Director General Ejecutivo.
- El Informe Técnico elaborado por el Responsable de Presupuesto y aprobado por el Director Administrativo Financiero.
- Informe Técnico elaborado por las Direcciones del INIAF referido a la adenda al convenio del Proyecto APSA II Face II.
- Registros del Formulario SISIN ante el VIPFE.
- Registros en el Sistema Nacional de Inversión Pública; Sistema de Gerencia de Proyectos.

**Conclusión:** Como resultado de la prueba de recorrido se evidencia que existen adecuados controles para procesar la modificación presupuestaria. Además se evidencia el proceso que realiza la entidad para la modificación presupuestaria cumple con el flujograma propuesto.

**5.1.2. Entrevistas y Cuestionarios**

Además de las pruebas de recorrido, las entrevistas se llevaron a cabo en reuniones con los responsables de cada Unidad Financiera y de Presupuestos y personal asignado de la Unidad de Auditoría Interna en el tiempo dispuesto por cada área, teniendo respectivo cuidado de que la información proporcionada sea relevante para el objeto de nuestra auditoría y obteniendo información referente a la normativa del Sistema de Presupuestos del INIAF, así como, de la documentación generada y los controles respectivos aplicados a las operaciones presupuestarias.

Los aspectos que se consideraron en las entrevistas y que se tabularon fueron las siguientes:

**TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EFECTUADAS  
 EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTOS**

**P.T.: ASP-03**

<i><b>Factores considerados en la entrevista</b></i>	<i><b>Datos y Comentarios</b></i>
<i><b>Instrumentos administrativos</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>El INIAF cuenta con instrumentos administrativos con los cuales se realiza las operaciones la Unidad Financiera.</i></li> <li>▪ <i>Se cuenta con un Manual de Organización y Funciones que describe las actividades y responsabilidades de la Unidad Financiera y de la Unidad de Presupuestos.</i></li> <li>▪ <i>El Manual de Funciones ha sido aprobado por la Dirección General Ejecutiva.</i></li> <li>▪ <i>Además se cuenta con un Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del INIAF, que establece específicamente las actividades presupuestarias que el INIAF debe desarrollar.</i></li> <li>▪ <i>Este reglamento establece los medios de control que son aplicables a cada operación presupuestaria.</i></li> <li>▪ <i>Se cuenta con formularios elaborados por la Unidad de Presupuestos, sin embargo, los mismos no han sido codificados y aprobados por las instancias competentes.</i></li> <li>▪ <i>No se cuenta con un Manual de Procedimientos que describa de forma específica las actividades presupuestarias que se debe desarrollar.</i></li> <li>▪ <i>Los instructivos son emitidos por la MAE e incluyen</i></li> </ul>

	<p><i>instructivos sobre procedimientos respecto de las modificaciones presupuestarias en algunas partidas.</i></p>
<p><b>Elaboración del presupuesto de la entidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se prepara el Anteproyecto de Presupuesto Institucional en septiembre para la gestión siguiente.</i></li> <li>▪ <i>La metodología utilizada es en base a las proyecciones históricas de gestiones anteriores y en base a la experiencia que cuentan los responsables de las distintas regionales.</i></li> <li>▪ <i>El presupuesto calculado por las distintas unidades que conforman el INIAF es evaluado, revisado técnicamente por la Unidad Financiera.</i></li> <li>▪ <i>Se emite informes técnicos respecto del presupuesto determinado y se remite para la elaboración del informe jurídico.</i></li> <li>▪ <i>El presupuesto es aprobado mediante Resolución Administrativa por la MAE y remitido al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para su respectiva inscripción en el SIGMA.</i></li> <li>▪ <i>Se realiza una compatibilización del POA y del presupuesto, para que sea consistente las actividades programadas y los recursos destinados para la ejecución del mismo.</i></li> </ul>
<p><b>Ejecución del presupuesto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La ejecución presupuesta consiste en llevar a cabo las actividades programadas para cada unidad administrativa y operativa del INIAF.</i></li> <li>▪ <i>Estas actividades incluyen desembolsos para distintos tipos de gasto, corrientes y no corrientes en el marco de las actividades programadas en el POA.</i></li> <li>▪ <i>Los desembolsos se efectúan a través de un proceso administrativo, que incluye la revisión de la documentación que justifica el desembolso, se elaboran los informes técnicos para la emisión de Certificaciones Presupuestarias.</i></li> <li>▪ <i>Todas las operaciones realizadas son registradas en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGMA.</i></li> <li>▪ <i>Además del registro en el SIGMA, las operaciones se registran en un sistema de Contabilidad Visual diseñada para el INIAF.</i></li> <li>▪ <i>Se efectúan modificaciones presupuestarias, considerando la normativa vigente al respecto.</i></li> <li>▪ <i>Estas modificaciones presupuestarias corresponden en gran parte a traspasos intrainstitucionales entre partidas.</i></li> <li>▪ <i>Toda modificación presupuestaria cuenta con su respectivo informe técnico, jurídico y su aprobación mediante Resolución Administrativa.</i></li> </ul>

<b>Seguimiento y ejecución del presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se realiza revisiones sobre el cumplimiento de los objetivos programados en cada actividad.</i></li> <li>▪ <i>Los seguimientos son efectuados por cada unidad del INIAF y por la Unidad de Planificación.</i></li> <li>▪ <i>Constantemente se realiza una verificación de la relación de inscripción presupuestaria con lo ejecutado y lo programado en el POA.</i></li> <li>▪ <i>Para el seguimiento se cuenta con cronogramas de ejecución presupuestaria que son de conocimiento de los órganos rectores.</i></li> <li>▪ <i>Para los recursos provenientes de organismos financiadores, se presenta formularios SISIN que describen la ejecución financiera y presupuestaria del proyecto o programa, además se presenta al organismo financiador documentación relativa a los desembolsos efectuados y movimiento del efectivo.</i></li> </ul>
--	--

**Conclusión:** *De la entrevista efectuada se determina que la Unidad de Presupuestos cuenta con mecanismos administrativos que posibilitan el normal desarrollo de las operaciones presupuestarias y que por tanto posibilita la realización de efectuar un examen a los mismos.*

Respecto a los cuestionarios utilizados en cada visita, para determinar el grado de confiabilidad del control interno, se ha utilizado los cuestionarios que cuenta la Contraloría General de Estado para las auditorías SAYCO, sin embargo, cada uno de los cuestionarios utilizados los describimos más adelante, en la ejecución de la auditoría.

Por tanto, efectuado el relevamiento de información y realizado las tabulaciones respectivas de cada entrevista, se procedió a analizar la información obtenida. Este trabajo consistió además en el análisis de la toda información concerniente de la entidad, base legal de creación, objetivos, misiones, funciones y otras de su naturaleza; información que la Unidad de Auditoría Interna tiene a disposición en carpetas de Legajos Permanentes. El propósito de este análisis ha sido determinar la auditabilidad del objeto y de definir los términos de referencia de auditoría para la elaboración del Memorándum de Planificación.

En ese sentido, la realización de este trabajo, nos condujo a determinar que se cuenta con las condiciones y posibilidades para efectuar el examen y que existe documentación que nos permita la obtención de evidencia suficiente y competente para sustentar los hallazgos y conclusiones de auditoría.

## **5.2. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

La elaboración de la Memorándum de Planificación de auditoría consistió en definir principalmente el objetivo y objeto del examen, el alcance, la normativa y metodología aplicada.

### **5.2.1. Antecedentes**

Para esta fase, en antecedentes de la auditoría se hace referencia a la Programación de Actividades Anuales de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF, para establecer que dicha auditoría se efectuará en cumplimiento de lo programado para la gestión 2011 y en referencia al Memorándum de Trabajo que establece la designación del personal de auditoría interna para la realización del examen. Al respecto, cabe hacer las respectivas aclaraciones sobre la elaboración de la auditoría: Las actividades de apoyo efectuadas en la realización de la auditoría han sido desarrolladas en base a designación mediante Memorándum a nombre mi persona Marcos Pantoja Gonzales, como personal de Apoyo en Trabajo Dirigido.

Documento que indica en su contenido lo siguiente:

*“Con el objetivo de dar cumplimiento al Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF correspondiente a la presente gestión – POA 2011 y en sujeción al Convenio de Cooperación Interinstitucional refrendado con Resolución 763/10, a partir de la presente queda designado para realizar tareas de apoyo en las actividades inherentes a la “Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos”, debiendo efectuar esta labor bajo supervisión del personal de la Unidad”.*

La supervisión de estas actividades estuvo a cargo de la Lic. Andrea Camacho Pinto, Auditor Interno del INIAF, quién a través de Memorándum de Trabajo fue designado para realizar la Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos del INIAF hasta la conclusión y presentación del informe resultante.

#### **5.2.2. Objetivo de la auditoría**

Por otra parte, en objetivos de nuestro trabajo, se planteó la emisión de un informe de auditoría independiente respecto de la eficiencia del Sistema de Presupuestos implantados en el INIAF y de los instrumentos de control incorporados al mismo.

#### **5.2.3. Objeto de la auditoría**

Para este propósito, nos propusimos como objeto del examen, toda la documentación relacionada con las operaciones del sistema de presupuestos.

#### **5.2.4. Alcance de la auditoría**

En cuanto a la determinación de nuestro alcance, se ha considerando la auditabilidad del objeto, del relevamiento de información y de los recursos con los que cuenta la unidad de auditoría para la realización del mismo. El examen por tanto, tendrá un alcance que comprenderá la evaluación de de todas operaciones desarrolladas en la Unidad de Presupuestos de la Dirección Administrativa Financiera, con los cuales, en base a los requerimientos del Manual de Normas de Auditoría Gubernamental, se efectuará un análisis y revisión de las principales operaciones administrativas financieras, registros contables y toda la documentación financiera que se generaron en cada uno de los subsistemas de Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación Presupuestaria relacionada con la implantación y funcionamiento del Sistema de Presupuestos, durante el periodo que comprende del 01 de enero al 30 de junio de 2011.

#### **5.2.5. Normativa aplicada**

La normativa a aplicar para el efecto, ha sido seleccionada cuidadosamente, considerando que constituirán los criterios y fundamentos sólidos para realizar las revisiones y evaluaciones en la auditoría. La selección constituye además, para el sector público un

marco de referencia, documentos que son emitidos por diferentes instancias de la Administración Pública de nuestro país:

- Ley de Administración y Control Gubernamental Ley 1178 de 20 de julio de 1990.
- Ley de Administración Presupuestaria Ley No. 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999.
- Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), aprobadas mediante Resolución No. CGR/026/2005 de fecha 24 de febrero de 2005 emitidos por la Contraloría General del Estado.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante Resolución CGR-I/070/2000 de 21 de septiembre de 2000, emitidos por la Contraloría General del Estado.
- Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Suprema No. 225558 de 01 de diciembre de 2005.
- Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado mediante Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009, en actual vigencia.
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), aprobado con Resolución Administrativa INIAF N° 104 de fecha 05 de octubre de 2009.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema No. 217055.

Sin ser limitativos, asimismo, se prevé la utilización de otras normativas relacionadas durante el desarrollo de la auditoría, la cual se ha destacado en el Memorándum de Planificación.

#### **5.2.6. Normativa aplicada**

Como metodología a ser utilizada, están primordialmente la aplicación de programas y cuestionarios de control interno y entrevistas destinados a comprobar el diseño, implantación y grado de cumplimiento de los instrumentos de control interno incorporados en el Sistema de Presupuestos, así como la comprobación de disposiciones legales vigentes.

### **5.2.7. Informes a emitir**

Los informes que se elaborarán y emitirán concluido el examen al Sistema de Presupuestos de la entidad, será un informe a la Máxima Autoridad Ejecutiva del INIAF y a la Contraloría General del Estado simultáneamente, en el que se expondrán los resultados de la evaluación sobre el diseño, implantación y funcionamiento del sistema; exponiendo los hallazgos con evidencias suficientes, competentes y pertinentes; asimismo los papeles de trabajo y la documentación sustentatoria serán puestos a disposición de la entidad evaluadora de control posterior.

### **5.2.8. Ambiente de control**

Respecto a la evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad, los mismos, se han analizado a través de los cuestionarios de control interno y entrevistas efectuadas en nuestras visitas, de los cuales, verificamos que la entidad realiza los siguientes procedimientos respecto al sistema de presupuestos:

- Verifican las asignaciones presupuestarias y saldos presupuestados para las todas las operaciones mediante la emisión de certificaciones presupuestarias.
- Mensualmente se presenta a la Dirección Administrativa Financiera un informe sobre la ejecución física y financiera del presupuesto del INIAF
- La realización de modificaciones presupuestarias se realizan en lo dispuesto en las normativas legales vigentes, para las cuales se emite, previo al informe de análisis técnico, la Resolución Administrativa aprobada por la MAE.

Consideramos que las éstas actividades son primordiales en el control interno para el logro eficaz de los objetivos y cumplimiento de las normativas legales. Sin embargo, para nuestra auditoría constituirán el objetivo de comprobación del adecuado diseño y cumplimiento del mismo.

### **5.2.9. Análisis de riesgos**

La clasificación de riesgos que se determinó al respecto, ha sido consultada con todo el equipo de la Unidad de Auditoría de la entidad, logrando determinar en un rango de alto, moderado y bajo los riesgos inherentes, de control y de detección.



### **5.2.9.1. Riesgo inherente**

Se considera que el riesgo inherente está presente en la susceptibilidad de la adecuada administración y manejo de las operaciones y actividades de la Unidad de Presupuestos, así como en la naturaleza de las actividades de la entidad, las cuales, estas últimas se encuentran segregadas en distintos departamentos y regionales a nivel del país que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos y normas legales que rigen a la entidad. Por ésta razón, se establece que el riesgo inherente será moderado.

### **5.2.9.2. Riesgo de control**

Para el riesgo de control, se consideró las debilidades del sistema de administración y control relacionados con el Sistema de Presupuestos, las cuales, están presentes en la falta de Manuales de Procedimientos que describa las funciones, tareas y responsabilidades de los funcionarios de la entidad, la falta de controles relacionados en la salvaguarda de la documentación generada por la Unidad de Presupuestos, así como, la falta de conciliaciones con el área de contabilidad. Situaciones que determinan la posibilidad de que existan errores o irregularidades significativas en las operaciones de implementación de éste sistema, que no sean detectados por la administración de la entidad. Por tanto debido a que el ambiente de control no es satisfactorio, consideramos que el riesgo de control es alto.

### **5.2.9.3. Riesgo de detección**

Se considera que el riesgo de detección será moderada, ya que existe la incertidumbre de que nuestros procedimientos de auditoría aplicados no puedan detectar algún error significativo en el sistema de control interno del Sistema de Presupuestos.

El riesgo de auditoría ha sido determinado basados en nuestra experiencia y en la combinación de los factores de riesgos antes mencionados, dado que es un proceso subjetivo y que depende de la experiencia, criterio y capacidad del auditor. El riesgo combinado para la presente auditoría es alto, debido a la existencia de un ambiente de control débil y porque la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades al interior del sistema es alto.

#### **5.2.10. Enfoque de auditoría**

Del resultado de esta evaluación y análisis anterior de los niveles de riesgo, se concluyó que el enfoque de auditoría sea con énfasis en pruebas sustantivas. Para lo cual, se planeó la realización de procedimientos con mayor profundidad para lograr obtener un informe satisfactorio.

### **5.3. PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA**

Del trabajo realizado en la planificación de auditoría, se diseñó además cada uno de los procedimientos que constituirán el trabajo de campo de nuestra auditoría.

La selección de estos procedimientos de auditoría, han sido considerados en base a los riesgos que implica el Sistema de Presupuestos, tomando en cuenta situaciones que puedan afectar al control interno y que impliquen deficiencias en el adecuado manejo y administración presupuestaria. Tomando como referencia el conocimiento que la Unidad de Auditoría Interna tiene respecto de las operaciones de la entidad, logrado a través de un análisis sistemático de los factores internos y externos y regulaciones que atañen al INIAF y de la recurrencia de auditorías anteriores efectuadas, así como de las recomendaciones contenidas en los informes de la Contraloría General del Estado.

Con estos procedimientos de auditoría, que se describirán más adelante, se pretende establecer una guía de trabajo basados en el criterio y juicio profesional que conlleva la concepción de la Auditoría SAYCO. Se estable un conjunto de técnicas y practicas que permitirán realizar el examen con eficacia y eficiencia, sin dejar de considerar que el objetivo primordial es la determinación del adecuado diseño e implantación del Sistema de Presupuestos en el INIAF y su correspondencia con las normativas que establece la Ley 1178.

Por tanto, la estrategia que se tomo en cuenta para ésta auditoría es la siguiente:

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>
1.	<i>Prepare y aplique cuestionarios de control interno sobre los distintos componentes del Sistema de Presupuestos al efectuar las entrevistas.</i>	<b>ASP-04 ASP-05 ASP-06 ASP-07</b>
2.	<i>Elabore un flujograma que represente gráficamente los diferentes componentes del sistema de presupuestos, que permita identificar los controles claves y sistemas de información.</i>	<b>ASP-08 ASP-09 ASP-10</b>
3.	<i>Efectúe pruebas de recorrido a las operaciones que se efectuaron recientemente en la Unidad de Presupuestos, través de los diferentes archivos y registros, y verificando que el sistema implantado y la documentación generada estén en vigencia.</i>	<b>ASP-01 ASP-02</b>
4.	<i>Verifique la existencia de Reglamentos, Manuales de Procedimientos, Formularios y otros que normalicen las funciones, tareas y actividades financieras y presupuestarias.</i>	<b>ASP-03 ASP-04</b>
5.	<i>Compruebe que los Reglamentos, Manuales de Procedimientos, Formularios y otros hayan sido elaborados en base a las normas legales vigentes y necesidades propias de la entidad, y que los mismos estén debidamente aprobadas bajo las instancias correspondientes y difundidas dentro de la entidad.</i>	<b>ASP-04 ASP-011</b>
6.	<i>Planifique la auditoría conforme a las Normas de Auditoría Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado</i>	
7.	<i>Verifique la existencia de segregación de funciones por oposición: autorización, custodia, procesamiento, registro, revisión y supervisión de las principales operaciones efectuadas por cada funcionario de cada área e identifique la existencia de congestión de responsabilidades. Para el efecto, ayúdese con el flujograma elaborado y los resultados del cuestionario.</i>	<b>ASP-08 ASP-09 ASP-10</b>
8.	<i>Inspeccione y verifique el adecuado resguardo de la documentación utilizada y generada en los procesos de formulación presupuestaria, ejecución, seguimiento y evaluación.</i>	<b>ASP-04 ASP-05 ASP-06 ASP-07</b>
9.	<i>Verifique que el anteproyecto institucional haya sido aprobado por la instancia competente y que se relacione con los objetivos de gestión y vinculación con el POA 2011.</i>	

<b>10.</b>	<i>Verifique que el POA institucional 2011 haya sido aprobado por la instancia competente y que su elaboración haya considerado las bases presupuestarias y estimaciones de recursos por fuentes de financiamiento.</i>	
<b>11.</b>	<i>Compruebe la existencia y operatividad de las certificaciones presupuestarias y analice los procedimientos administrativos previos a los desembolsos, pagos, ajustes sean los apropiados.</i>	
<b>12.</b>	<i>Verifique la emisión de reportes e informes sobre la ejecución presupuestaria a las instancias competentes.</i>	
<b>13.</b>	<i>Verifique la existencia de modificaciones presupuestarias y compruebe que las mismas correspondan a los lineamientos establecidos en normativas vigentes.</i>	<b>ASP-12 ASP-13</b>
<b>14.</b>	<i>Agregue otros procedimientos que considere necesarios.</i>	<b>ASP-03</b>
<b>15.</b>	<i>Recopile evidencia que sustente el trabajo realizado y que permita emitir una opinión al respecto.</i>	
<b>16.</b>	<i>Prepare papeles de trabajo de la auditoría realizada.</i>	
<b>17.</b>	<i>Elabore y discuta con el equipo de auditoría el borrador del informe con los hallazgos encontrados y las recomendaciones a emitir a las áreas examinadas.</i>	
<b>18.</b>	<i>Comunique los resultados del informe de auditoría con los responsables de las áreas involucradas en la auditoría y efectúe un acta con los resultados de la misma.</i>	
<b>19.</b>	<i>Envíe una copia del informe resultante a:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Director General Ejecutivo (original)</i></li> <li>• <i>Contraloría General del Estado (copia)</i></li> <li>• <i>Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (copia).</i></li> </ul>	
<b>20.</b>	<i>Archive copia del informe conjuntamente con toda la documentación generada en gabinete de auditoría.</i>	

A todo esto, cabe aclarar que no se adjunta la descripción de los papeles de trabajo ya que son de propiedad de la Unidad de Auditoría Interna y su acceso es restringido, sin embargo, todas actividades descritas en el Programa de Auditoría se cumplieron previa supervisión en primera instancia por el equipo de auditoría y por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna. Con lo cual, se aseguró la calidad del trabajo con que se desarrolló la Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos.

#### **5.4. ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

Por lo que se refiere a la ejecución de la auditoría, el trabajo efectuado ha comprendido la realización de diversos procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría a la toda la documentación proporcionada por la Unidad de Presupuestos. Se ha efectuado la recolección de la evidencia suficiente y competente, con los cuales, se han laborado papeles de trabajo, mismos que han sido debidamente archivados en legajos de papeles de trabajo de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF.

Por consiguiente, a continuación se describe el resultado de las tareas seguidas en cumplimiento del Programa de Auditoría y que permitieron a concluir en el informe resultante.

##### **5.4.1. Cuestionarios de control interno**

Para la aplicación de los cuestionarios se tomo en cuenta el modelo de la Contraloría General del Estado, ajustando el contenido del mismo a la naturaleza de la entidad y de las operaciones presupuestarias que serán objeto de examinar.

Este cuestionario es de aplicación para evaluar el cumplimiento de las leyes y normas respecto del Sistema de Presupuestos, que por consiguiente, toma en cuenta las prácticas de control interno claves para determinar el cumplimiento de dicho sistema.

El cuestionario incluye preguntas directas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente, sin embargo, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones corroboramos las respuestas mediante procedimientos de auditoría adicionales, las que se describen en notas aclaratorias.

Es así que el cuestionario que aplicamos en nuestras visitas es el siguiente:

**CUESTIONARIO**

**P.T.: ASP-04**

**SISTEMA DE PRESUPUESTOS**

<b>Aspectos Condicionantes</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/ A</b>
<b>1.</b>	<i>¿La entidad cuenta con Manuales y/o Reglamentos Específicos que normen su Sistema de Presupuestos?</i>	x		
<b>2.</b>	<i>¿Tales Manuales o Reglamentos han sido elaborados en el marco de las Normas Básicas dictadas por el Órgano Rector y las Normas Básicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado? Principalmente se ha dado consideración a los siguientes aspectos básicos:</i> <b>a) Subsistema de Formulación del Presupuesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Estimación del Presupuesto de Recursos</i></li> <li>▪ <i>Estructura Programática del Presupuesto</i></li> <li>▪ <i>Programación del Gasto</i></li> </ul> <b>b) Subsistema de Ejecución Presupuestaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ejecución Presupuestaria</i></li> <li>▪ <i>Programación de la Ejecución Presupuestaria</i></li> <li>▪ <i>Modificaciones al Presupuesto</i></li> </ul> <b>c) Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto</i></li> <li>▪ <i>Evaluación del Presupuesto</i></li> </ul>	x		
<b>3.</b>	<i>¿Los Manuales o Reglamentos han sido difundidos al personal de la Entidad?</i>	x		
<b>4.</b>	<i>¿Los manuales o Reglamentos, en su parte pertinente, han sido compatibilizados (reconocidos) por el Órgano Rector?</i>	x		
<b>5.</b>	<i>¿Existe una unidad o responsable para el manejo del Presupuesto dentro de la entidad?</i>	x		
<b>6.</b>	<i>¿La Unidad o el responsable de Presupuesto cuenta con las siguientes herramientas normativas que regulan su actividad dentro de la entidad:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Manual de funciones?</i></li> <li>▪ <i>Manual de procedimientos?</i></li> </ul>	x	x	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Han sido actualizados en base a la Normas vigentes?</i></li> <li>▪ <i>Última actualización?:</i></li> <li>▪ <i>Se ha difundido tales herramientas al personal del área?</i></li> </ul>			x x x
--	--	--	--	-------------

**Nota:**

- *Se verificó la existencia del Reglamento Específico aprobado en fecha 5 de octubre de 2009 por la Dirección General Ejecutiva mediante Resolución Administrativa INIAF N°104.*
- *Comprobamos que el Reglamento Específico contempla los aspectos básicos de la Norma Básica del Sistema de Presupuestos y que los mismos fueron compatibilizados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Órgano Rector.*
- *Se comprobó que el reglamento ha sido difundido a todas las áreas y unidades funcionales del INIAF, Dirección Nacional y Oficinas Departamentales y Regionales.*
- *Se observó que la entidad cuenta con un responsable a cargo de la Unidad de Presupuestos dependiente de la Unidad Financiera.*

**CUESTIONARIO**

**P.T.: ASP-05**

**SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO**

	<b>Aspectos Condicionantes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>1.</b>	<i>¿El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, estima el total de recursos a disponer para cada gestión fiscal, observando las restricciones establecidas en las disposiciones legales y normativas inherentes a la materia en las disposiciones específicas que para cada gestión fiscal se establezcan?</i>	x		
<b>2.</b>	<i>¿La estimación de estos recursos corresponden a:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los limites financieros determinados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por las transferencias de recursos del Tesoro General de la Nación?</i></li> <li>▪ <i>Los limites financieros por recursos de Coparticipación, Regalías y Otros Recursos administrados por el Tesoro General de la Nación?</i></li> <li>▪ <i>Los recursos propios generados por el ejercicio de su competencia institucional?</i></li> </ul>	x		x
		x		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los recursos para proyectos y Programas específicos financiados por Organismos Nacionales e Internacionales especializados (Fondos de Desarrollo, Cooperación Internacional) por concepto de Transferencias, Donaciones y Créditos, Sustentados en Convenios suscritos con los financiadores y con la debida aprobación por norma legal.</i></li> <li>▪ <i>Las disponibilidades en Caja y Bancos al 31 de diciembre de la gestión anterior?</i></li> </ul>	x		
<b>3.</b>	<i>¿Para los recursos externos, la Institución deberá obtener la certificación pertinente del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo?.</i>	x		
<b>4.</b>	<i>¿La entidad cuenta con una Estructura Programática de Presupuesto definida, estableciendo los planes y programas en base al Programa Operativo Anual y Plan Estratégico Institucional, considerando el ámbito de su competencia Institucional establecida en su norma legal de creación?</i>	x		
<b>5.</b>	<p><i>¿Para la apertura de Categorías Programáticas, la Institución tiene identificado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los bienes y Servicios que deben generar según su competencia definida en la norma legal de creación?</i></li> <li>▪ <i>Los objetivos de gestión, los resultados esperados y los indicadores de desempeño inherentes a cada programa?</i></li> <li>▪ <i>La Asignación de recursos a cada categoría programática?</i></li> </ul>	x	x	
<b>6.</b>	<i>¿En la Institución la Programación de Gastos ha sido efectuada según los Programas y Proyectos establecidos en el marco del Plan Estratégico Institucional y Programa Operativo Anual?</i>	x		
<b>7.</b>	<i>¿Para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes al desarrollo de las actividades, deben estar previstas en el Programa Operativo Anual de la Entidad?</i>			x

**Nota:**

- *Se verificó que la estimación de presupuestos se efectúa de acuerdo a la proyección de recursos por concepto de recaudación por los servicios de certificación de semillas y que cumple con los lineamientos establecidos en las Directrices de Presupuesto para la gestión 2011.*



- *Las bases presupuestarias para el gasto y la proyección de recursos corresponden a los lineamientos establecidos por el Órgano Rector.*
- *Se evidenció la realización de la certificación de recursos de fuente externa por organismos financiadores a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.*
- *Se comprobó que la entidad cuenta con una Estructura Programática de Presupuestos definida en base al Programa Operativo Anual, el cual contempla por fuentes de financiamiento y por programas y proyectos establecidos.*

**CUESTIONARIO**

**P.T.: ASP-06**

**SUBSISTEMA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

<b>Aspectos Condicionantes</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/ A</b>
<b>1.</b>	<i>¿Para la Ejecución del presupuesto de la entidad, el área de presupuestos realiza procesos administrativos para la captación de recursos, de realización de desembolso o pagos y de ajustes al presupuesto aprobado, sujeto a las regulaciones contenidas en normas legales inherentes a la materia?</i>	x		
<b>2.</b>	<i>¿El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, ha elaborado un Cronograma de ejecución de gastos, a nivel agregado o institucional y en detalle o por categorías programáticas, identificando lo siguiente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Las Fuentes de Financiamiento y Organismos Financiadores?</i></li> <li>▪ <i>Las partidas de gastos?</i></li> <li>▪ <i>Los Cronogramas Mensuales de Desembolsos?</i></li> <li>▪ <i>Otra Información que considere relevante?</i></li> </ul>	x		
<b>3.</b>	<i>¿Esta Programación de la Ejecución Presupuestaria de la entidad se encuentra compatibilizada con el flujo periódico estimado de recursos, observando fundamentalmente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Que el monto mensual de gastos a devengar no exceda la disponibilidad efectiva de recursos?</i></li> <li>▪ <i>Que se prevean oportunamente los recursos para desarrollar las acciones previstas en el POA 2011 de la Institución?</i></li> </ul>	x  x		
<b>4.</b>	<i>¿Cuándo se evidencia que la disponibilidad efectiva de ejecución</i>	x		

	<i>de recursos no alcanza los montos programados, la entidad restringe el compromiso y devengamiento del Presupuesto de gasto?</i>			
<b>5.</b>	<i>¿Referente a las modificaciones presupuestaria que se requiere introducir en la entidad durante el ejercicio fiscal, se han efectuado cambios al presupuesto por las siguientes causales:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Modificación al Programa Operativo Anual</i></li> <li>▪ <i>Desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales, cambios en los objetivos</i></li> </ul>	x x		
<b>6.</b>	<i>¿Dichas modificaciones presupuestarias realizadas en la entidad, están basadas en las disposiciones legales vigentes contenidas en el Reglamento General de Modificaciones Presupuestarias, aprobadas por Decreto Supremo?</i>	x		

**Nota:**

- *Se evidencia la realización de modificaciones presupuestarias, emisión de certificaciones presupuestarias previa emisión de informes técnicos.*
- *Se observó que se preparan cronogramas de ejecución presupuestaria respecto a fuentes de financiamiento y organismo financiador a través de la emisión del Certificado Registro de Ejecución Presupuestaria SISIN y Certificado de Programación Financiera Mensual de la gestión 2011.*
- *Se verificó que se controlan la disponibilidad de los recursos a través de los saldos de cuotas de compromiso, comparando la solicitud con la cuota asignada.*
- *Comprobamos que las modificaciones presupuestarias se efectúan por trasposos presupuestarias intrainstitucionales entre partidas de gasto para cumplir con las actividades programadas en el POA y que para las mismas se elabora Resolución Administrativa que detalla el cumplimiento de los requerimientos legales vigentes.*

**CUESTIONARIO**

<b>P.T.: ASP-07</b>
---------------------

**SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA**

<b>Aspectos Condicionantes</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/ A</b>
<b>1.</b>	<i>¿Para el Seguimiento de la ejecución del presupuesto de la Institución, la Unidad de Presupuesto ha elaborado de manera</i>	x		

	<i>periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto, preparado a nivel agregado por categorías programáticas?</i>			
2.	<i>¿Asimismo ha efectuado la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos establecidos en el Programa Operativo Anual, en cumplimiento gradual y total a los objetivos de la Institución, durante la ejecución y al cierre del ejercicio fiscal?</i>	x		
3.	<i>¿La Institución presenta Informes de Evaluación al Órgano Rector y a las Instancias de Fiscalización previstas en disposiciones legales vigentes, al cierre de cada gestión fiscal o cuando estos sean requeridos?</i>	x		
4.	<p><i>¿Los procedimientos del Sistema de Presupuesto establecen una adecuada separación de funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De control por oposición entre los funcionarios que tienen las siguientes responsabilidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Determinación y metodología para la estimación de los recursos; como también para la apropiación de gastos?</i></li> <li>- <i>Aprobación del anteproyecto de presupuesto institucional?</i></li> </ul> </li> <li>▪ <i>De control por oposición entre los funcionarios que tienen las siguientes responsabilidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Determinación de los cronogramas para la utilización de recursos?</i></li> <li>- <i>Aprobación de los cronogramas?</i></li> </ul> </li> <li>▪ <i>De control por oposición entre los funcionarios que tienen las siguientes responsabilidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ejecución presupuestaria?</i></li> <li>- <i>Seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria?</i></li> <li>- <i>Aprobación de los seguimientos y evaluaciones presupuestarias?</i></li> </ul> </li> </ul>	x	x	x
5.	<i>¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de formulación presupuestaria, de coordinación de la ejecución presupuestaria y de seguimiento y evaluación sobre la ejecución presupuestaria:</i>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Los archivos están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de la Unidad de Presupuesto y cuentan con acceso restringido?</i></li> <li>▪ <i>Los archivos presentan índices y correlatividad que permitan una rápida individualización de la documentación que contienen para su consulta?</i></li> <li>▪ <i>El reglamento específico y el presupuesto aprobado cuentan con medidas de seguridad contra pérdidas y alteraciones?</i></li> <li>▪ <i>Los procedimientos determinan los responsables de la custodia de la documentación?</i></li> </ul>		x		
<b>6.</b>	<p><i>¿Los procedimientos determinan plazos para realizar el anteproyecto de presupuesto interinstitucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se elaboran cronogramas con las fechas que debe cumplir la Unidad de Presupuesto para la elaboración del anteproyecto presupuesto institucional?</i></li> <li>▪ <i>La Dirección Financiera realiza el seguimiento de las fechas comprometidas verificando el cumplimiento de los cronogramas?</i></li> <li>▪ <i>Se detectan incumplimientos de fechas previstas y se aplican acciones correctivas?</i></li> </ul>	x			x
<b>7.</b>	<p><i>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el proceso para las estimaciones presupuestarias de los recursos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>El responsable de la Unidad de Presupuesto verifica que el presupuesto de recursos haya sido respaldado con documentos que sustenten la consideración de los siguientes aspectos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Metodología aplicada para estimar los recursos propios?</i></li> <li>- <i>Políticas presupuestarias para estimar las transferencias corrientes y de capital?</i></li> <li>- <i>Políticas institucionales para estimar los recursos propios de capital?</i></li> <li>- <i>Adecuación del endeudamiento a los límites establecidos por la Ley 2042?</i></li> </ul> </li> </ul>	x			x  x  x
<b>8.</b>	<p><i>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre el proceso para elaborar el presupuesto de gastos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>El responsable de la Unidad de Presupuesto verifica que el</i></li> </ul>				



<b>11</b>	<p>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre la certificación de gastos presupuestarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Unidad de Presupuesto certifica los gastos verificando previamente los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el concepto del compromiso se relacione con la naturaleza de la partida imputada?</li> <li>- Que no se ejecuten gastos cuyas partidas no hayan sido comprometidas previamente o simultáneamente de acuerdo con las características de la operación?</li> </ul> </li> </ul>	x		
<b>12</b>	<p>¿Los procedimientos establecen actividades de control respecto de los compromisos contraídos no devengados al cierre de cada gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿La Unidad de Presupuesto verifica que aquellos compromisos legalmente contraídos no devengados al cierre sean apropiados a los gastos del ejercicio siguiente?</li> </ul>		x	
<b>13</b>	<p>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre las modificaciones presupuestarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Dirección Financiera confirma o devuelve las modificaciones presupuestarias presentadas por las unidades administrativas y operativas previa verificación de la adecuación a lo establecido en las normas vigentes por parte de la Unidad de Presupuesto?</li> <li>▪ La MAE aprueba por Resolución Administrativa las modificaciones presupuestarias previa conformidad manifiesta de la Dirección General Administrativa?</li> </ul>	x		
<b>14</b>	<p>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre la metodología para evaluar la ejecución presupuestaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Unidad de Presupuesto informa a la Dirección Financiera para que tome las acciones correspondientes sobre los desvíos detectados en la ejecución presupuestaria, y en su caso, generar modificaciones en el POA y en el presupuesto vigente?</li> </ul>	x		
<b>15</b>	<p>¿Los procedimientos establecen actividades de control sobre la determinación de las cuotas de compromisos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Unidad de Tesorería comprueba que las cuotas trimestrales de compromisos propuestas por la Unidad de</li> </ul>	x		

	<i>Presupuesto sean consistentes con el volumen de recaudación previsto?</i>			
--	--	--	--	--

**Nota:**

- *Se verificó que para la relación del seguimiento a la ejecución del presupuesto, la Unidad de Presupuestos elabora reportes periódicos de avance presupuestario a nivel agregado por categorías programáticas que son remitidas al Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo y a las máximas autoridades ejecutivas del INIAF.*
- *Se corroboró que se presenta informes financieros sobre la ejecución presupuestaria de la gestión al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para conocimiento y evaluación de las mismas.*
- *Observamos que las actividades presupuestarias de formulación presupuestarias se realiza coordinadamente con la Unidad de Planificación y Presupuestos y entre las unidades solicitantes de la oficina nacional, las departamentales y regionales, ejecutados por estos y el Responsable de Presupuestos que efectúa el seguimiento y evaluación presupuestaria conjuntamente con la Unida de Planificación y la Dirección Financiera.*
- *Evidenciamos que la documentación generada por la Unidad de Presupuestaria se encuentra debidamente organizada para su rápida ubicación en estanterías.*
- *Verificamos que los procesos de estimación de recursos cuentan con la documentación que determina la metodología utilizada.*
- *Se comprobó la asignación de partidas presupuestarias en base a los techos presupuestarias determinados para la entidad y que aborda aspectos de necesidad de personal y de bienes y servicios.*
- *Se verificó que el Presupuesto Institucional cuenta con la respectiva aprobación a través de Resoluciones emitida por la Dirección Ejecutiva.*
- *La entidad controla la ejecución de recursos conforme a los cronogramas y que los mismos tengan relación con la asignación de recursos.*
- *Se verificó que las solicitudes de desembolso cuenta con formularios para la certificación presupuestaria los cuales son controlados mediante cuotas de de compromiso.*
- *Para la aprobación de las modificaciones se verificó las Resoluciones Administrativa emitidas por la MAE.*

**Conclusión:** *De la realización de los cuestionarios y de la aplicación de procedimientos adicionales de auditoría para validar las aseveraciones del auditado, debemos señalar que en el desarrollo del mismo encontramos aspectos a considerar importantes para la auditoría, los cuales afectan a la eficacia del Sistema de Presupuestos implantado en la entidad:*

- *La inexistencia de herramientas administrativas como el Manual de Procedimientos que normalicen el desarrollo de las tareas, actividades y acciones presupuestarias. Por otra parte el Manual de Funciones no establece de manera especial las tareas asignadas al área de presupuestos.*
- *El responsable de presupuestos no solo cumple con sus actividades inherentes, sino que también desarrolla otras relacionadas con el área financiera.*
- *La documentación, archivos generados por el área de presupuestos no están resguardados contra posibles pérdidas o alteraciones.*
- *No se cuenta con la programación mensual sobre la ejecución presupuestaria.*
- *Los procedimientos para determinar el presupuesto institucional no detectan incumplimientos respecto de sus objetivos y resultados.*
- *El cronograma de gastos no determina las prioridades determinadas en el POA.*
- *No se verifica que los compromisos legalmente contraídos no devengados al cierre sean apropiados a los gastos del ejercicio siguiente.*

#### **5.4.2. Flujogramas**

En lo concerniente al flujograma, éste trabajo consistió en la identificación de las principales operaciones que se realiza en el área de presupuestos, determinando los responsables, los mecanismos de comunicación, la normativa aplicada, tiempo estimado de ejecución y la interrelación de los proveedores de insumos y los usuarios de los productos.

Basamos el desarrollo de este procedimiento en las entrevistas efectuadas a los responsables del ente auditado y de toda la documentación proporcionada por estos.

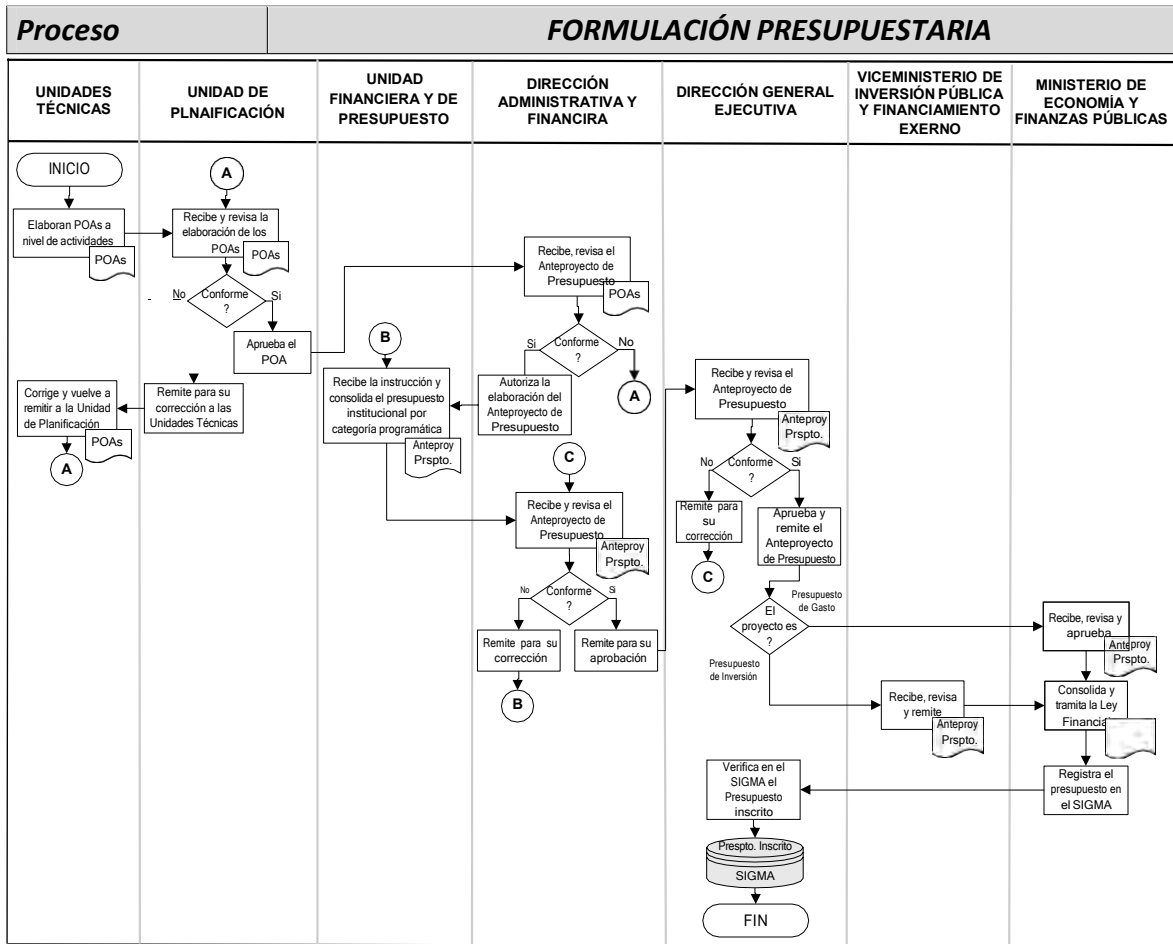
Respecto a los diagramas de flujos, se aclara que los mismos han sido elaborados en base los diagramas proporcionados por el responsable de presupuestos, del cual se analizó y se realizó la complementación con los controles claves identificados.



A continuación se describe los principales procesos que fueron examinados:

**FLUJOGRAMA**

**P.T.: ASP-08**



<p><b>Marco Legal / Normativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley de Administración Presupuestaria Ley No. 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999.</li> <li>▪ Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Suprema No. 225558 de 01 de diciembre de 2005.</li> <li>▪ Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), aprobado con Resolución Administrativa INIAF N° 104 de fecha 05 de octubre de 2009.</li> </ul>
---------------------------------------	---

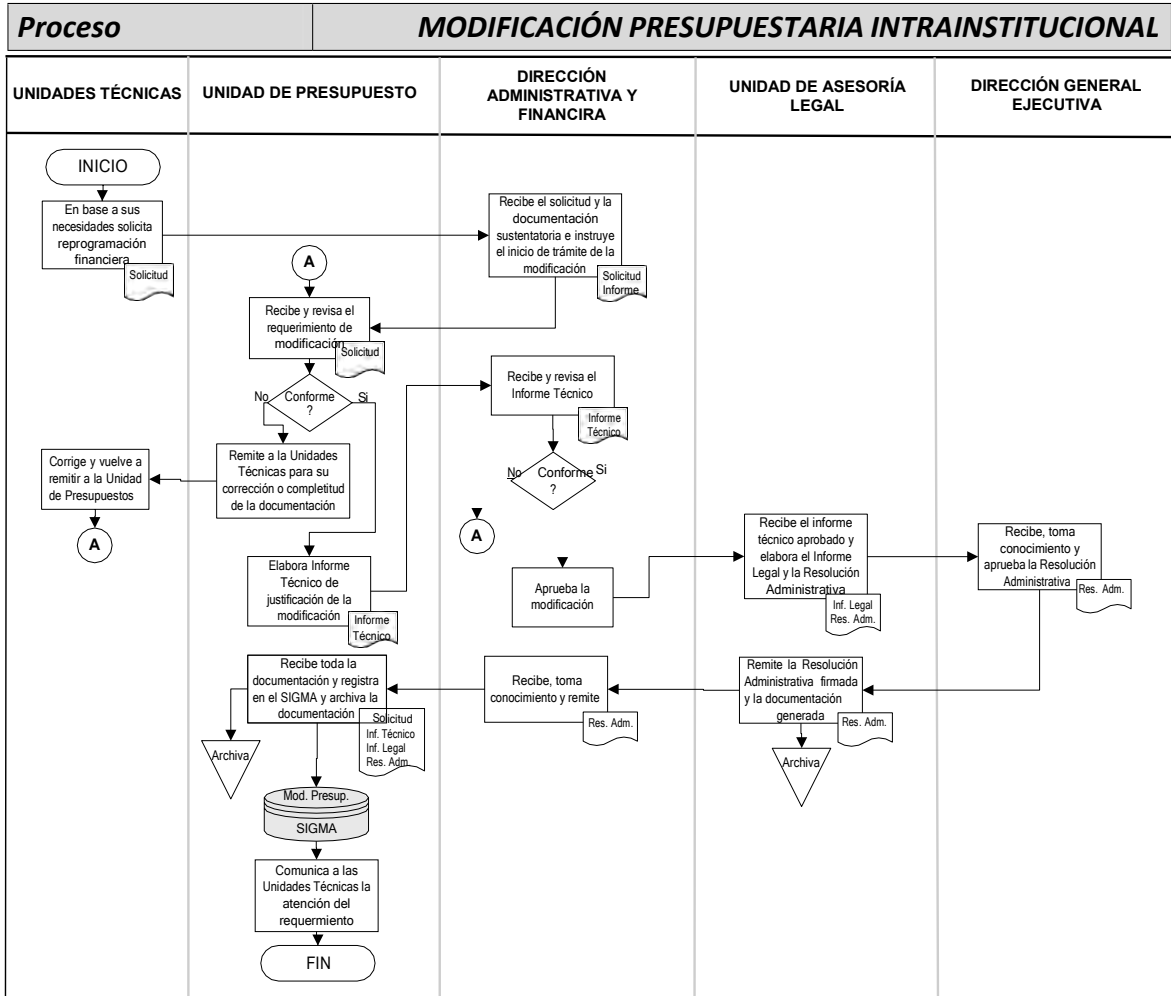
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado mediante Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009, en actual vigencia.</i></li> <li>▪ <i>Directrices de formulación presupuestaria.</i></li> </ul>
<b>Insumos o elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Disposición legal que aprueba el proyecto de presupuesto institucional, emitida por el Directorio.</i></li> <li>▪ <i>Memorias de cálculo de las estimaciones de recursos y programación por objeto del gasto.</i></li> <li>▪ <i>Convenios y/o normativa legal que respalden los créditos y donaciones internas y externas.</i></li> <li>▪ <i>Documentación de respaldo de todas las transferencias a recibir y otorgar.</i></li> <li>▪ <i>Términos de referencia y el costo estimado para la consultorías.</i></li> </ul>
<b>Productos o elementos de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Presupuesto inscrito y registrado en el SIGMA.</i></li> </ul>
<b>Áreas Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Unidades Técnicas.</i></li> <li>▪ <i>Unidad de Planificación.</i></li> <li>▪ <i>Unidad de Presupuesto.</i></li> <li>▪ <i>Dirección Administrativa y Financiera.</i></li> <li>▪ <i>Dirección General Ejecutiva.</i></li> <li>▪ <i>Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.</i></li> <li>▪ <i>Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.</i></li> </ul>
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>13 días</i></li> </ul>
<b>Recurrencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Una vez al año.</i></li> </ul>

- *El proceso de formulación presupuestaria cuenta con mecanismos adecuados de control interno, que posibilita la determinación la confección del presupuesto institucional. Los requerimientos de la Unidades Técnicas cuentan con la documentación necesaria que permita analizar y comprobar los cálculos y estimaciones presupuestarias que serán asignadas. Por otra parte, la Dirección Administrativa Financiera elabora el Anteproyecto de Presupuesto en coordinación de la Unidad de Planificación, con lo cual se verifica que el presupuesto determinado tenga correlación con el POA de la gestión 2011.*
- *Otro punto de control clave que se identifica es la revisión que realiza la Dirección General Ejecutiva respecto del Anteproyecto de Presupuesto elaborado, que así mismo es evaluado por último por las instancias competentes del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo y por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.*

- Por ultimo, se tiene que el responsable de presupuestos realiza la verificación continua de la inscripción del presupuesto institucional en el SIGMA.

P.T.: ASP-09

**FLUJOGRAMA**



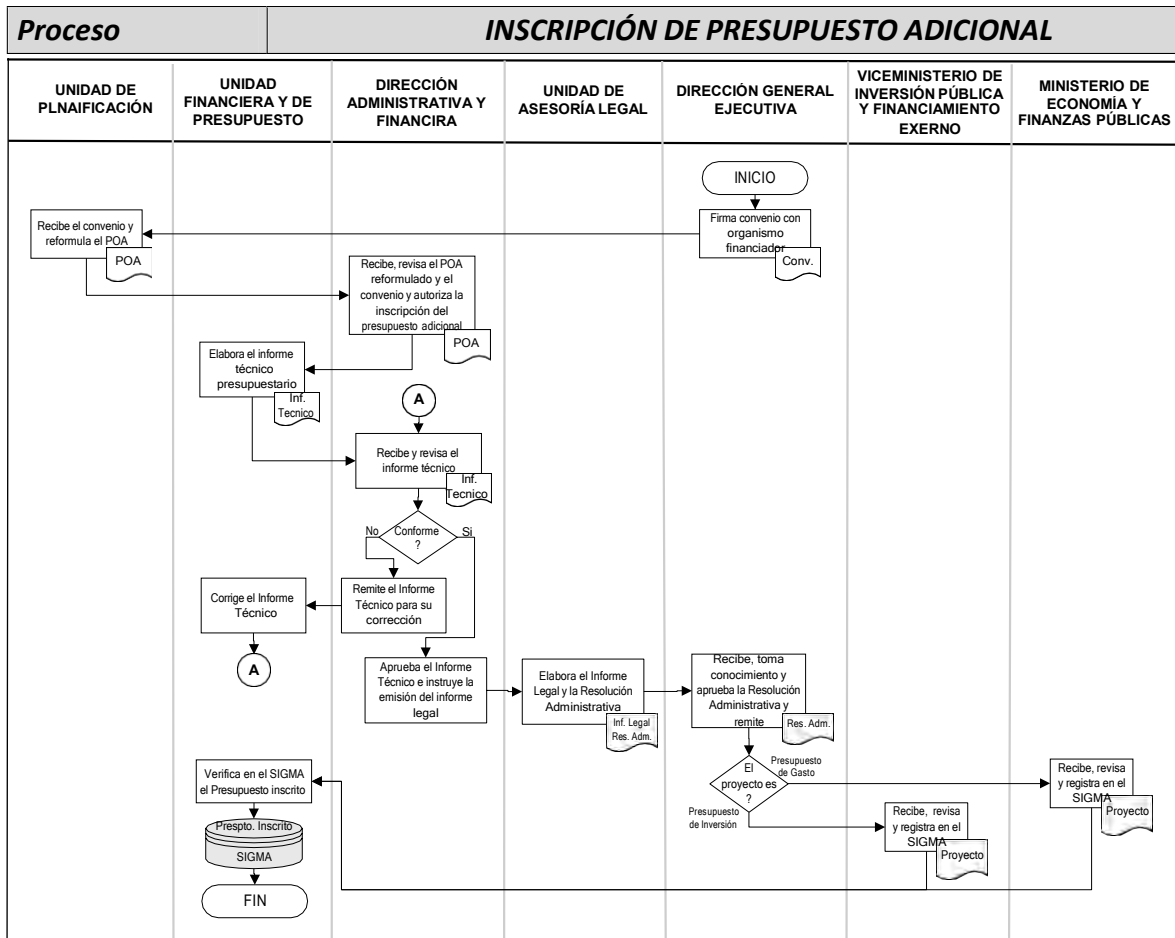
<p><b>Marco Legal / Normativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley de Administración Presupuestaria Ley No. 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999.</li> <li>▪ Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Suprema No. 225558 de 01 de diciembre de 2005.</li> <li>▪ Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), aprobado con Resolución Administrativa INIAF N° 104 de fecha 05 de octubre de 2009.</li> </ul>
---------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado mediante Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009, en actual vigencia.</i></li> </ul>
<b>Insumos o elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Resolución Administrativa que aprueba la modificación de presupuesto.</i></li> <li>▪ <i>Informe Legal</i></li> <li>▪ <i>Informe Técnico</i></li> <li>▪ <i>Informe de la Unidad Solicitante justificando la modificación</i></li> <li>▪ <i>Detalle de partidas de gasto a ser modificadas</i></li> </ul>
<b>Productos o elementos de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Modificación presupuestaria</i></li> </ul>
<b>Áreas Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Unidades Técnicas.</i></li> <li>▪ <i>Unidad de Presupuesto.</i></li> <li>▪ <i>Dirección Administrativa y Financiera.</i></li> <li>▪ <i>Unidad de Asesoría Legal.</i></li> <li>▪ <i>Dirección General Ejecutiva.</i></li> </ul>
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>6 días.</i></li> </ul>
<b>Recurrencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A solicitud de las áreas y unidades funcionales.</i></li> </ul>

- *Las modificaciones presupuestarias realizadas en este proceso, cuentan con controles adecuados, los cuales coadyuvan al cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo. La Unidad de Presupuestos realiza el análisis técnico de la viabilidad de las solicitudes de modificación propuestas por las Unidades Técnicas, se encarga de determinar que los cálculos determinados sean los correctos y que los mismos estén debidamente justificadas y que además cumplan con lo criterios establecidos en el marco legal, para lo cual elaboran informes técnicos que resumen el análisis efectuado.*
- *Este informe técnico es a su vez revisado por la Dirección Administrativa Financiera, con lo que da su aprobación o en caso contrario recomienda su corrección. Asimismo, la Unidad de Asuntos Jurídicos evalúa el cumplimiento de la normativa y elabora un informe legal con el que concluyen su conformidad y recomiendan se elabore la Resolución Administrativa.*
- *La Dirección General Ejecutiva se encarga de efectuar la última revisión considerando los antecedentes adjuntos y los análisis efectuados para poder dar su conformidad a través de la firma del documento.*
- *Una vez efectuada la aprobación de la modificación presupuestaria, el responsable de presupuestos ejecuta la modificación en SIGMA y procede al archivo de toda la documentación generada.*

**FLUJOGRAMA**

**P.T.: ASP-10**



<p><b>Marco Legal / Normativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ley de Administración Presupuestaria Ley No. 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999.</i></li> <li>▪ <i>Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, aprobado mediante Resolución Suprema No. 225558 de 01 de diciembre de 2005.</i></li> <li>▪ <i>Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), aprobado con Resolución Administrativa INIAF N° 104 de fecha 05 de octubre de 2009.</i></li> <li>▪ <i>Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado</i></li> </ul>
---------------------------------------	---

	<i>mediante Decreto Supremo No. 29881 de fecha 7 de enero de 2009, en actual vigencia.</i>
<b>Insumos o elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Resolución Administrativa que aprueba el proyecto y presupuesto adicional, emitida por la MAE.</i></li> <li>▪ <i>Informe Legal</i></li> <li>▪ <i>Informe Técnico</i></li> <li>▪ <i>Memorias de cálculo de la programación de gasto.</i></li> <li>▪ <i>Partidas Presupuestarias por objeto de gasto</i></li> <li>▪ <i>Convenios y/o normativa legal que respalden los créditos y donaciones internas y externas.</i></li> <li>▪ <i>Formularios del SISIN, debidamente llenados, incluyendo el dictamen suscrito por la MAE de la entidad,</i></li> <li>▪ <i>Para Proyectos nuevos: Formulario del Sistema de Gerencia de Proyectos (SGP) debidamente llenados, de la programación de la ejecución física – financiera.</i></li> <li>▪ <i>Documento del Proyecto</i></li> <li>▪ <i>Términos de referencia y el costo estimado de la consultoría</i></li> </ul>
<b>Productos o elementos de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Presupuesto adicional inscrito y registrado en el SIGMA.</i></li> </ul>
<b>Áreas Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Unidad de Planificación.</i></li> <li>▪ <i>Unidad Financiera y de Presupuesto.</i></li> <li>▪ <i>Dirección Administrativa Financiera.</i></li> <li>▪ <i>Unidad de Asesoría Legal.</i></li> <li>▪ <i>Dirección General Ejecutiva.</i></li> <li>▪ <i>Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.</i></li> <li>▪ <i>Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.</i></li> </ul>
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>23 días.</i></li> </ul>
<b>Recurrencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De acuerdo a los convenios firmados.</i></li> </ul>

- *Respecto del proceso de inscripción adicional se verificó que se cuenta con controles adecuados que posibilitan el desarrollo del mismo. La Dirección General Ejecutiva, determina la inscripción de presupuesto adicional previa firma de convenios con organismos financiadores y previa determinación del importe de financiamiento a efectuar en la gestión. La Unidad de Presupuestos elabora un informe técnico de los antecedentes que determinaron la inscripción presupuestaria en base al POA reformulado que remite la Unidad de Planificación. Este documento, es a su vez revisado por la Dirección Administrativa Financiera y*

*por la Unidad de Asuntos Legales, que respalda la inscripción mediante la emisión de un informe legal para que se elabore la Resolución Administrativa.*

- *La Dirección General Ejecutiva revisa que los documentos generados sean correctos para dar su conformidad con la firma de la Resolución Administrativa. Posteriormente el proyecto es evaluado por las instancias competentes del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo y por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.*
- *La inscripción del presupuesto es verificado por el responsable de presupuestos en el Sistema SIGMA.*

### **5.4.3. Análisis del contenido del Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del INIAF con las Normas Básicas**

Como uno de los procedimientos para determinar los apropiado del diseño del sistema presupuestario, se realizó un análisis del Reglamento Específico del INIAF con las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos, que establecen el contenido mínimo que debe contener dicho reglamento.

#### **COMPARACIÓN DEL CONTENIDO DEL REGLAMENTO**

**P.T.: ASP-11**

#### **ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO DEL INIAF CON LAS NORMAS BÁSICAS**

<b>CONTENIDO MÍNIMO</b>	<b>REGLAMENTO ESPECÍFICO SISTEMA DE PRESUPUESTO DEL INIAF</b>
<b>Art. 10 Estimación del Presupuesto de Recursos</b>	<p><b>Artículo 15° Estimación del Presupuesto de Recursos</b></p> <p><i>I.- La Dirección Administrativa Financiera mediante la Unidad Financiera estimará los recursos a inscribir en el presupuesto, considerando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) Las asignaciones por transferencias de créditos o donaciones.</i></li> <li><i>b) Saldos disponibles de Caja y Banco,</i></li> <li><i>c) Donaciones.</i></li> <li><i>d) Otros recursos.</i></li> </ul> <p><i>En cada rubro deben asignarse los montos brutos a recaudar, sin deducción alguna, identificando la fuente de financiamiento, el organismo financiador, el código de entidad de la entidad de transferencia.</i></p> <p><i>Los montos señalados para el Presupuesto de Recursos son de carácter indicativo excepto en el caso de endeudamiento que es limitativo.</i></p>

	<p><i>II.- La estimación de recursos a inscribir, deberá considerar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) Para transferencias, los montos comunicados por la entidad otorgante.</i></li> <li><i>b) Para financiamiento específico de programas y proyectos de inversión, incluyendo donaciones directas y transferencias por créditos y donaciones, conforme a los convenios de financiamiento o contratos suscritos.</i></li> <li><i>c) Para otros ingresos, en base a memorias de cálculo de precios y cantidades.</i></li> <li><i>d) Para Saldos de caja y bancos, de acuerdo a su origen, cuya utilización deberá considerar la distribución de gastos corrientes y de inversión.</i></li> </ul>
<p><b>Comentario:</b> En RE SP no se menciona que se realice la respectiva certificación para recursos externos que establecen las NB SP:          Art. 19 de las NB SP inciso c) Párrafo 2do “Respecto a los recursos externos deberá obtenerse la certificación pertinente del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo”.</p>	
<p><b>Art. 11 Definición de la Estructura Programática del Presupuesto de Gastos</b></p>	<p><b>Artículo 16° Estructura Programática del Presupuesto de Gastos</b>          La Dirección Administrativa Financiera, mediante la Unidad Financiera, con la participación de las unidades involucradas en la elaboración del Presupuesto, definirán la estructura programática, que permita alcanzar los resultados previstos en el Programa de Operaciones Anual, así como el pago de obligaciones por transferencias y deudas.          La apertura programática deberá considerar asimismo lo dispuesto por la Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas por el Órgano Rector.</p>
<p><b>Comentario:</b> El RE SP no menciona (la parte que se subraya a continuación) lo establecido en las NB SP Art. 20:  <i>I.- Cada entidad y órgano público deberá definir la Estructura Programática del presupuesto, estableciendo los planes y programas en base al Programa de Operaciones Anual y al Plan Estratégico Institucional, que deberán responder a su vez al Plan General de Desarrollo Económico y Social, considerando además el ámbito de sus competencias institucionales establecidas en su norma legal de creación..</i>  <i>II.- La apertura de categorías programáticas deberá identificar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) Los bienes y servicios que deben generar según las competencias definidas en la norma legal de creación de cada entidad.</i></li> <li><i>b) Los objetivos de gestión, los resultados esperados y los indicadores de desempeño inherentes a cada Programa.</i></li> <li><i>c) La asignación de recursos a cada categoría programática.</i></li> </ul> <p><i>Estas Categorías podrán desagregarse en otras de menor nivel, según disposiciones</i></p>	



<p><i>específicas que para cada gestión fiscal disponga el Órgano Rector, y siempre que su relevancia esté plenamente fundamentada.</i></p>	
<p><b>Art. 15</b>  <b>Programación periódica de la ejecución de ingresos y gastos</b></p>	<p><b>Artículo 20° Programación de la Ejecución Presupuestaria</b>  <i>La Directora Administrativa Financiera, mediante el Jefe Financiero en coordinación con las áreas operativas y en concordancia con el Programa de Operaciones Anual, programará la ejecución física y financiera mensual, estableciendo los compromisos, gastos y pagos máximos a contraer, devengar y efectuar, respectivamente.</i>  <i>La programación de la ejecución del presupuesto de gastos se compatibilizará con los flujos de Caja y será sometida a consideración de la MAE.</i>  <i>Esta programación podrá ser ajustada trimestralmente o mensualmente de acuerdo a las necesidades institucionales.</i></p>
<p><b>Comentario:</b> El RE SP no establece la elaboración de un cronograma de ejecución de gastos, a nivel agregado y en detalle o categoría programática, que la NB SP en el Art. 26 numeral I establece.                  Además el RE SP no menciona lo que establece las NB SP en el artículo:                  Art. 26 numeral II a) " Que el monto mensual de obligaciones a devengar no exceda la disponibilidad efectiva de recursos"                  "Que se provean oportunamente los recursos para desarrollar las acciones previstas en el Programa de Operaciones Anual".</p>	
<p><b>Art. 20 Evaluación periódica del Presupuesto</b></p>	<p><b>Artículo 25° Seguimiento y Evaluación Presupuestaria</b>  <i>La Directora Ejecutiva, la Directora Administrativa Financiera y el Jefe Financiero, analizará la información de la ejecución física y financiera del Presupuesto del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal y compararán los resultados obtenidos con los establecidos en el Programa de Operaciones Anual y las asignaciones presupuestarias.</i>  <i>Según los resultados de la evaluación, la Directora Ejecutiva promoverá las acciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos de gestión, o en otro caso para determinar las responsabilidades y sanciones por incumplimiento de metas y objetivos.</i></p>
<p><b>Comentario:</b> El RE SP no menciona de manera específica lo que se establece el Art. 30 NB SP:                  II.- "Esta evaluación deberá realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.                  La evaluación deberá posibilitar:                  a) La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.                  c) La evaluación de la gestión pública".</p>	

**Conclusión:** Como resultado de la comparación efectuada establecemos que el RE-SP del INIAF cuenta con el contenido mínimo determinado en las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto; sin embargo consideramos que en los artículos 15º y 20º debió exponer los procedimientos de manera mas específica.

#### **5.4.4. Evaluación de la ejecución presupuestaria**

Efectuamos pruebas de cumplimiento a la ejecución presupuestaria del INIAF con corte al 30 de junio de 2011, seleccionamos las fuentes de financiamiento de TGN y de DANIDA ASAP por ser las fuentes más significativas y porque representan la mayor ejecución en el presupuesto.

El propósito ha sido determinar el registro correcto de las operaciones y que los comprobantes contables se encuentren debidamente sustentados, haciendo especial énfasis en el examen de las certificaciones presupuestarias y comprobando que la partida imputada se relacione con la naturaleza del gasto y que no se hayan ejecutado gastos cuyas partidas no hayan sido comprometidas previamente o simultáneamente. Verificamos las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el periodo auditado, comprobando la adecuación de las disposiciones legales vigentes y las respectivas aprobaciones mediante Resolución Administrativa.

##### **5.4.4.1. Selección de la muestra**

Para el efecto aplicamos pruebas selectivas con muestras superiores al 65% en la comprobación del registro contable y pruebas selectivas del 80% a las modificaciones presupuestarias realizadas al 30 de junio de 2011.

La muestra seleccionada ha sido examinada cuidadosamente, verificando que la documentación sustentatoria de las operaciones, corresponda a los efectos y actividades de la entidad y que corresponda a los requerimientos de la normativa vigente; asimismo, tabulamos los datos encontrados en nuestro análisis en papeles de trabajo que diseñamos en base a los criterios determinados en las pruebas de recorrido, con los cuales, determinados su cumplimiento y sustentamos las mismas con evidencias recopiladas de nuestro análisis.

La documentación examinada, constituye las aseveraciones de la entidad respecto de sus operaciones, de las cuales, encontramos situaciones observables de control interno, que están referidas a la elaboración de los formularios C-31 de Ejecución de Gastos, en el cual el área de presupuestos, para la certificación presupuestaria, no verifica que la actividad imputada este incorporada en el Programa Operativo Anual, dejando el mismo como responsabilidad de la unidad solicitante.

De manera similar, con relación a las modificaciones presupuestarias se advierte que los informes técnicos no cuentan con un análisis que justifique la determinación del importe necesario para incrementar una partida, asimismo, no efectúa una relación de los saldos iniciales con los saldos finales después de la modificación.

Por otra parte, también se advierte casos en que la documentación sustentatoria no cuenta con todas las firmas de aprobación y autorización por los responsables respectivos; en el caso de los reportes que emite el SIGMA sobre las modificaciones, no cuentan con las firmas respectivas de aprobación.

Al respecto, a manera de muestra se presenta las partidas examinadas, considerando que toda información referente al análisis efectuado es de propiedad de la Unidad de Auditoría Interna y que la misma se mantiene de forma reservada para personal autorizado.

**P.T.: ASP-12**

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO: 41 TRANSFERENCIAS TGN  
 PARTIDA DE GASTO: 21400 SERVICIO TELEFÓNICO  
 (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)**

**OBJETIVO:** *Establecer el registro correcto de las operaciones y que los comprobantes contables se encuentren debidamente sustentados.*

**FUENTE:** *Extractado de los Comprobantes Contables VISUAL - Proporcionados por la Unidad Financiera*

Fecha	No. C- 31	No. Cpbte	Fecha	Certificación Presupuestari a	Descripción del Gasto	Importe Bs	Observació n y/o Aclaración
-------	-----------------	--------------	-------	-------------------------------------	--------------------------	---------------	-----------------------------------

22/06/2011	597	2-109	22/06/2011	INIAF/DAF/TGN-N°116	Pago de servicio básico de telefonía correspondiente al mes de mayo 2011	5.213,62	
01/02/2011	3	2-001	28/01/2011	INIAF/DAF/TGN-N°001	TGN INIAF nacional servicio telefonía fija ENTEL mes de diciembre 2010.	5308,7	
29/03/2011	172	2-031	28/03/2011	INIAF/DAF/TGN-N°033	TGN L.A 5 Por pago de servicio de internet ADSL y telefonía fija ENTEL, correspondiente al mes de febrero/2011.	4177,8	
14/04/2011	256	2-047	14/04/2011	INIAF/DAF/TGN-N°056	Pago de servicios básicos correspondiente a marzo 2011.	4778,22	
<b>Total analizado</b>						<b>19.478,34</b>	
<b>ALCANCE:</b>						<b>Bs.</b>	<b>%</b>
Muestra analizada						19.478,34	65%
Muestra no analizada						10.514,01	35%
Total partida de gasto						<b>29.992,35</b>	<b>100%</b>

**CONCLUSIÓN:** Excepto por la observación de control interno observamos que la Partida 25600 Servicios de imprenta y servicios fotográficos se encuentra debidamente documentada.

**P.T.: ASP-13**

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO: 41 TRANSFERENCIAS TGN  
 PARTIDA DE GASTO: 255 PUBLICIDAD  
 (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)**

**OBJETIVO:** Establecer el registro correcto de las operaciones y que los comprobantes contables se encuentren debidamente sustentados.

**FUENTE:** Extractado de los Comprobantes Contables VISUAL - Proporcionados por la Unidad Financiera

Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos del  
Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal

Fecha	No. C-31	No. Cpbte	Fecha	Certificación Presupuestaria	Descripción del Gasto	Importe Bs	Observación y/o Aclaración
29/04/2011	386	2-066	11/04/2011	INIAF/DAF/TGN-N°048	Telesistema Boliviano pago por servicio de difusión de spot televisivo, sobre conservación de forrajes del 13 al 19 de abril.	18069	<b>Aclaración:</b> La certificación presupuestaria es por Bs46.506 es decir se emitió una sola certificación para los tres spots publicitarios
29/04/2011	385	2-065	11/04/2011	INIAF/DAF/TGN-N°048	BOLIVIA TV Pago por servicio de difusión de spot televisivo sobre la conservación de forrajes del 13 al 19 de abril de 2011	14850	
29/04/2011	387	2-068	11/04/2011	INIAF/DAF/TGN-N°048	Illimani de Comunicaciones S.A Pago por servicios de difusión de spot televisivo sobre la conservación de forrajes del 13 al 19 de abril de 2011.	13.567,59	
13/05/2011	433	2-075	14/04/2011	INIAF/DAF/TGN-N°065	Jornada publicación de la resolución administrativa N°048 de delegación de atribuciones el 20/04/2011.	235,00	
<b>Total analizado</b>						<b>19.478,34</b>	
<b>ALCANCE:</b>						<b>Bs.</b>	<b>%</b>
Muestra analizada						19.478,34	65%
Muestra analizada <sup>no</sup>						10.514,01	35%

	<i>Total partida de gasto</i>	<b>29.992,35</b>	<b>100%</b>
--	-------------------------------	------------------	-------------

**CONCLUSIÓN:** *Excepto por la observación de control interno observamos que la Partida 25600 Servicios de imprenta y servicios fotográficos se encuentra debidamente documentada.*

#### **5.4.5. Papeles de trabajo**

Como parte esencial del trabajo que se realizó en la auditoría ha sido la documentación de todo el proceso llevado a cabo. Se han elaborado los papeles de trabajo siguiendo lo planificado en el Programa de Trabajo. Cada uno de los papeles de trabajo fue supervisado por el equipo de trabajo y por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los procedimientos de auditoría.

El sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los papeles de trabajo consistió en la referenciación y correferenciación. Se realizó la referenciación de los papeles de trabajo mediante una codificación alfanumérica de forma que posibilite la relación de los hallazgos con la evidencia obtenida, asimismo se realizó la correferenciación, cruzando las referencias entre información similar obtenida o consecuente de la misma, de manera que posibilite una lectura del trabajo realizado desde el resumen a la documentación que sustenta dicha evaluación.

Utilizamos carpetas para la archivar la documentación generada, divididos en legajos de Programación, Resumen y Corriente, de los cuales el contenido es como sigue a continuación.

El Legajo de Programación contiene los trabajos relacionados con la planificación de auditoría y contiene los documentos de:

- Memorándum de Planificación de Auditoría.
- Programa de Trabajo.
- Diagnóstico del control interno.
- Información administrativa del auditado.
- Correspondencia recibida y remitida.

- Memorándum de designación.

El Legajo Resumen contiene toda la documentación relacionada con la emisión del informe de auditoría, los resultados obtenidos y las conclusiones del mismo:

- Copia del Informe de Auditoría.
- Acta de comunicación de resultados
- Actas de reuniones sostenidas con funcionarios de la entidad.
- Actas de solicitud y devolución de la documentación.
- Planilla de supervisión sobre el desarrollo de la auditoría.
- Planilla de supervisión de horas de trabajo.

El Legajo Corriente incluye toda la documentación e información que se obtuvo durante el examen, y así como los papeles de trabajo que elaboramos de los mismos:

- Cédulas de deficiencias o hallazgos.
- Cuestionarios de Control Interno.
- Cédulas de entrevistas.
- Cédulas Analíticas.
- Cédulas de Cumplimiento.
- Documentación de Respaldo.

Todos los papeles de trabajo elaborados constituyen documentos de carácter confidencial y son de propiedad de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF, por lo cual, en el presente trabajo no se adjunta los papeles de trabajo elaborados durante la auditoría.

### **5.5. ETAPA DE CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA**

En ésta etapa se ha hecho un análisis a los todos los aspectos importantes que fueron encontradas a lo largo del proceso de auditoría y que llamaron la atención sobre su significatividad. Los resultados encontrados constituyen en hallazgos, para los cuales sea descrito de forma en que los mismos puedan ser comprensibles y convincentes.

### 5.5.1. Determinación de los hallazgos

Este análisis corresponde a la determinación sobre las condición, criterio, causa y efecto que representan cada situación encontrada.

Para la auditoría, las situaciones que consideramos significativos son los siguientes:

- La falta de formalización de los procesos y procedimientos para la administración del Sistema de Presupuestos.
- Falta de verificación de las actividades incluidas en el POA antes de emitir la Certificación Presupuestaria.
- Falta de medidas de seguridad para la protección física de la documentación de la Unidad de Presupuestos.
- Falta de seguimiento a los gastos periódicos mensuales sea consistente con el presupuesto asignado.

Esta situaciones representan deficiencias del adecuado sistema de control interno debido a que loa mismos no cumplen con criterios que definen los apropiado en que debió realizarse.

A continuación describimos los criterios utilizados para comparar los hallazgos encontrados:

**P.T.: ASP-14**

#### **FALTA DE FORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS**

<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<i>La Unidad de presupuestos dependiente de la Unidad Financiera del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF no</i>	<i>Al respecto los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental en el numeral 2116 Sistema Organizativo establece que las instituciones públicas deben diseñar o rediseñar su estructura orgánica identificando las necesidades de los usuarios... El</i>	<i>La ausencia de este Manual de Procedimientos obedece a la falta de actividades de control destinadas a mantener</i>	<i>Esta situación no permite que la Unidad de Presupuestos cuente con herramientas normativas y regulen su</i>



<p>cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos que formalice la administración y organización de los procedimientos presupuestarios generados en dicha unidad. Asimismo el Manual de Organización de Funciones se encuentra de manera general, no especifica las actividades por cada área o unidad, los objetivos y tareas de cada puesto dando lugar a la disolución de responsabilidades en el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>resultado de toda esta labor deberá formalizarse en manuales de organización y funciones, organigramas y manuales de procesos. Asimismo las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en el artículo 17 señala que “se establecerán y definirán los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño”. Asimismo el artículo 14 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobada con Resolución Suprema 2171155 establece que una de las etapas del diseño o rediseño organizacional es la elaboración del Manual de Organización de Funciones y el Manual de Procesos. De la misma manera el artículo 15 de las citadas normas señala que el diseño organizacional se formalizará por intermedio de los siguientes documentos: Manual de Organización de Funciones mismo que incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los objetivos institucionales.</li> <li>▪ El organigrama.</li> <li>▪ Para las unidades de nivel jerárquico superior, los objetivos, el nivel jerárquico y los niveles de dependencia, las funciones y la relación de coordinación interna y externa y</li> <li>▪ Para otras unidades las relaciones de dependencia y las funciones.</li> </ul> <p>Manual de Procesos que incluirá:</p>	<p>actualizadas las normas internas relacionadas al cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.</p>	<p>actividad y los procedimientos a seguir dentro de la entidad por parte del Responsable de dicha unidad.</p>
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La denominación y objetivo del proceso.</i></li> <li>▪ <i>Las normas de operación.</i></li> <li>▪ <i>La descripción del proceso y sus procedimientos.</i></li> <li>▪ <i>Los diagramas de flujo.</i></li> <li>▪ <i>Los formularios y otras formas utilizadas.</i></li> </ul>		
--	---	--	--

P.T.: ASP-15

**FALTA DE VERIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INCLUIDAS EN EL POA ANTES DE EMITIR LA CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<p><i>Resultado de nuestro análisis a los Registros de Ejecución de Gastos C – 31 de la fuentes de financiamiento Tesoro General de la Nación y DANIDA ASAP verificamos que el responsable de presupuestos no verifica de que la actividad o compra incluida en el Programa Operativo Anual de la entidad en la certificación presupuestaria emitida señala que la verificación de que la actividad este incorporada en el Programa Operativo Anual es</i></p>	<p><i>De acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos aprobado mediante Resolución Suprema N°325558 de 01 de diciembre de 2004 en su artículo 21 establece en el párrafo I que “En cada entidad y órgano público la programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Normas Básicas del Sistema de Presupuesto Económico y Social y del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual de la entidad contemplando todas las obligaciones que se estime devengar en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes. Párrafo II - La programación del gasto debe sujetarse a la</i></p>	<p><i>Esta situación se origina por la ausencia de un Manual de Procedimientos que establezca claramente las funciones y procedimientos del responsable de la unidad de presupuestos.</i></p>	<p><i>La deficiencia citada origina la susceptibilidad de que se certifique presupuesto para actividades que no se encuentran incluidas en el POA de la entidad.</i></p>

<i>plena responsabilidad de la unidad solicitante.</i>	<i>disponibilidad de recursos y restricciones en las disposiciones legales inherentes y disposiciones legales específicas que para cada gestión fiscal se emitan”.</i>		
--	--	--	--

**P.T.: ASP-16**

**FALTA DE MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LA PROTECCIÓN FÍSICA DE LA DOCUMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTOS**

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Resultado de la evaluación verificamos que la Unidad de Presupuestos del INIAF no cuenta con procedimientos y medios para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de formulación presupuestaria, coordinación de la ejecución presupuestaria y seguimiento y evaluación sobre la ejecución presupuestaria, los archivos no están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de la Unidad de Presupuestos, son resguardados en un estante, no cuenta con	El Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del INIAF aprobado mediante Resolución Administrativa Nº108 de 5 de octubre de 2009 en el artículo 8 señala que <i>“La Dirección Administrativa Financiera es responsable de disponer las medidas administrativas para la salvaguarda de documentos relativos a documentos del presupuesto.</i> Asimismo los Principios Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental en el numeral 2300 Norma General de Actividades de Control establece que <i>“salvaguarda de activos, sistemas de información y archivos de documentación mediante mecanismos de restricción</i>	La deficiencia se debe a la falta de controles dirigidos a garantizar la salvaguarda de la documentación generada en la Unidad de Presupuestos de la Institución.	La deficiencia origina que la documentación que se encuentra bajo la responsabilidad del Responsable de Presupuesto se extravíe o sufra alteraciones

acceso restringido. Asimismo el Reglamento Específico y el Presupuesto Aprobado no cuenta con medidas de seguridad contra pérdidas y alteraciones.	<i>de acceso a las personas autorizadas y de rendición de cuentas y utilización.”</i>		
--	---	--	--

P.T.: ASP-17

**FALTA DE SEGUIMIENTO A LOS GASTOS PERIÓDICOS MENSUALES SEA CONSISTENTE CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO**

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Como resultado de nuestro análisis al subsistema de seguimiento y evaluación presupuestaria y observamos que la Unidad de Presupuestos no verifica que la suma total de los gastos periódicos (mensuales) sea consistente con el presupuesto asignado a la unidad organizacional respectiva. Asimismo no se comprueba que la distribución o calendarización	El Reglamento Específico del INIAF en su artículo 20 establece “La Dirección Administrativa mediante el Jefe Financiero preparará la información mensual sobre la ejecución física y financiera del presupuesto identificando los desfases entre lo presupuestado y ejecutado y remitirá para su evaluación por la Dirección Ejecutiva y para su presentación al Ministerio de Hacienda conforme lo dispone la Ley 2042 de Administración Presupuestaria. De acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos aprobado mediante Resolución Suprema N°225558 del 1 de diciembre de 2005 Capítulo III Subsistema de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria artículo 29 Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto párrafo II establece <i>“Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la</i>	Esta deficiencia se origina debido a que el responsable de presupuesto no ha incluido esta tarea dentro de sus actividades que debe realizar por la falta de Manual de Procedimientos.	Esta situación puede originar inconsistencia de lo ejecutado con lo asignado y que el mismo no cumpla con las prioridades y requerimientos en el POA.

de los gastos haya considerado las prioridades previamente determinadas en el POA.	<p><i>ejecución física prevista en el Programa Operativo Anual.”</i></p> <p>Asimismo el artículo 30 de Evaluación del Presupuesto parágrafo I señala – Cada entidad y órgano público deberá ejecutar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.</p> <p>II- Esta evaluación deberá realizarse en forma periódica durante la ejecución y al cierre del ejercicio fiscal.</p>		
--	---	--	--

#### 5.5.2. Comunicación de resultados

La comunicación de resultados ha constituido la culminación de la auditoría, considerando que todos los procedimientos planificados se han desarrollado y que se han cumplido con las normas de auditoría.

Las situaciones encontradas, han sido consideradas en la elaboración del informe resultante, asimismo se plantea las recomendaciones referidas a eliminar las causas que lo originaron a objeto de fortalecer la capacidad administrativa.

La comunicación de resultados se ha efectuado inicialmente al personal involucrado auditado para sus respectivas aclaraciones o comentarios en forma documentada para su evaluación y consideración en el informe resultante.

Posteriormente, el informe resultante ha sido comunicado a las instancias respectivas, en la entidad fueron comunicadas al Director General Ejecutivo, a la Contraloría General del Estado y al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

El Informe contiene la descripción de las recomendaciones tendientes a solucionar las deficiencias encontradas:

**a) Falta de formalización de procesos y procedimientos para la administración del Sistema de Presupuestos.**

Recomendación: Se recomienda al Director General Ejecutivo mediante la Dirección Administrativa Financiera instruya a la Unidad de Planificación y otras áreas involucradas:

Elabore el Manual de Procesos y Procedimientos para el área de presupuestos en tanto el INIAF no elabore y apruebe uno institucional en cumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa en su artículo 15 inciso a).

Adicionalmente recomendamos al Director General Ejecutivo del INIAF una vez elaborados el Manual de Procesos y Procedimientos instruya a la Unidad de asuntos legales la revisión de los mismos para su posterior aprobación mediante Resolución Administrativa y difusión al personal de la entidad.

**b) Falta de verificación de las actividades incluidas en el POA antes de emitir la Certificación Presupuestaria.**

Recomendación: Se recomienda al Director General Ejecutivo del INIAF mediante el Director Administrativo Financiero considere instruir a la Unidad de Planificación y la Unidad de Presupuestos en tanto la entidad no cuente con el Manual de Procedimientos efectuar el cruce de información o verificación de que las actividades a ser realizadas se encuentren incluidas en el POA previa a la emisión de la certificación presupuestaria.

**c) Falta de medidas de seguridad para la protección física de la documentación de la Unidad de Presupuestos.**

Recomendación: Recomendamos al Director General Ejecutivo del INIAF instruya al Directo Administrativo Financiero implantar medios adecuados para la salvaguarda de la documentación generada y utilizada en la Unidad de Presupuestos

en cumplimiento al artículo 8 del Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del INIAF.

**d) Falta de seguimiento a los gastos periódicos mensuales sea consistente con el presupuesto asignado.**

Recomendación: Recomendamos al Directo General Ejecutivo del INIAF mediante el Director Administrativo Financiero instruya al Responsable de Presupuestos verificar que la suma total de los gastos periódicos (mensuales) sea consistente con el presupuesto asignado. Asimismo comprobar que la verificación de los gastos haya considerado las prioridades previamente consideradas en el POA.

## CONCLUSIONES

### **Con relación a los resultados de la auditoría:**

De acuerdo con los resultados de la auditoría concluimos que el Sistema de Presupuestos vigente en el INIAF cumple parcialmente con los lineamientos definidos en las Normas Básicas del citado sistema y la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y el Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos del INIAF. Según el examen realizado se estableció la existencia de cuatro deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Presupuestos en el INIAF y de los instrumentos de control incorporados al mismo, las cuales han sido descritos anteriormente:

- La falta de formalización de los procesos y procedimientos para la administración del Sistema de Presupuestos.
- Falta de verificación de las actividades incluidas en el POA antes de emitir la Certificación Presupuestaria.
- Falta de medidas de seguridad para la protección física de la documentación de la Unidad de Presupuestos.
- Falta de seguimiento a los gastos periódicos mensuales sea consistente con el presupuesto asignado.

Sobre estas observaciones deben asumirse las acciones correctivas correspondientes, en ese sentido se ha efectuado las recomendaciones tendientes a solucionar las deficiencias y de que el control interno sea reforzado para aminorar las posibilidades de incurrir en desviaciones o errores; sin embargo, excepto por lo mencionado anteriormente la eficiencia del Sistema de Presupuestos es razonable.



**Con relación a la realización del trabajo:**

La realización de la Auditoría SAYCO al Sistema de Presupuestos constituye un instrumento de gestión que permite asegurar un adecuado funcionamiento de las operaciones y etapas del proceso presupuestario.

La ejecución de la auditoría constituyó en la aplicación de diversas de técnicas y prácticas de auditoría, en base a los cuales se analizaron los hechos situaciones que atañen a la organización, describiendo las casusas, sus implicancias en el tiempo, proponiendo soluciones.

Los resultados del examen efectuado al Sistema de Presupuestos del INIAF determina que se encontraron deficiencias sobre el desempeño de la operatividad presupuestaria a los cuales se ha efectuado las recomendaciones correspondientes, de manera que se fortalezca el control interno.

**Con relación al aspecto académico:**

Los resultados obtenidos fueron de interés y satisfacción institucional como para los fines académicos, logrando en el tiempo establecido del trabajo el desarrollo de la Auditoría SAYCO del Sistema de Presupuestos.

Este trabajo posibilitó la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la formación académica mediante una experiencia profesional obtenida al apoyar en las actividades inherentes de la Unidad de Auditoría Interna del INIAF.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ALFARO SOLIZ, Neil: “Manual de Auditoría Interna para Entidades del Sector Público Boliviano”, Universidad Autónoma Tomas Frías, Carrera de Contaduría Pública, Sede Tupiza.

CAMPOS, Enrique: “Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado” (Tesis), Perú, 2003.

CENTELLAS ESPAÑA, Rubén: “Auditoría Operacional”, Primera Edición, Editorial Apolo, Bolivia, 2002.

COMPENDIO DIDÁCTICO DE LA LEY 1178, Contraloría General del Estado, Centro Nacional de Capacitación, 2005.

DECRETO SUPREMO N° 23318-A, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

DECRETO SUPREMO N° 29881, Reglamento de Modificaciones Presupuestarias, aprobado el 7 de enero de 2009.

DECRETO SUPREMO N°29611, Creación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, aprobado el 25 de junio de 2008.

ENRIQUEZ, Ernesto: “Administración de Recursos Materiales en el Sector Público, Enfoque Introductorio”, Primera Edición, Instituto de Administración Pública, México, 2002.

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, NORMAS GENERALES Y BÁSICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL CI/10; Resolución CGR-1/173/2002.

LEY 1178, Ley Administración y Control Gubernamental (SAFCO), promulgada el 20 de julio de 1990.

LEY 2042 Ley de Administración Presupuestaria, promulgada el 21 de diciembre de 1999.

MANUAL DE NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, Resolución N°CGR/079/2006

MEMORIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL, Logros y Resultados, 2009.

NIEVER MONTES, Camacho: “La Tesis y el Trabajo Dirigido en Auditoría”, Primera Edición, Editorial Latinas y Editores, Bolivia, 2004.

NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS (NB-SP), aprobado según Resolución Suprema N°225558 de 1 de diciembre de 2005.

PAIVA, Walter; “Auditoría, Enfoques Metodológicos y Prácticos”1ra Edición; Editorial Educación y Cultura, Cochabamba Bolivia 2004.

REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS (RE-SP), aprobado según Resolución Administrativa INIAF N° 104 de 5 de octubre de 2009.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO PARA UN PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS, Experiencia Chilena y en América Latina, CEPAL, México, 2007. (Internet).

TORREZ SANCHEZ, Jenny: “Manual de Procedimientos de Auditoría Interna”, Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, Bolivia, 2003.

ZUAZO, Lidia: “Papeles de Trabajo de Auditoría Interna”, Segunda Edición, Editorial Apolo, Bolivia, 2004.