

**UNIVERSIDAD “MAYOR DE SAN ANDRÉS”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**



CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

**“AUDITORIA SAYCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN
AGROPECUARIA Y FORESTAL”**

POSTULANTE:

LIZETH JULIETA SEJAS CAMARGO

TUTOR:

Mg. Sc. AUSBERTO CHOQUE MITA

La Paz – Bolivia

2015

**AUDITORIA SAYCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN
AGROPECUARIA Y FORESTAL**

Capítulo I

CONSIDERACIONES GENERALES

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En fecha 1 de noviembre de 2010 se firma el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.) y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), documento que describe la modalidad de TRABAJO DIRIGIDO¹ que se refiere a la incorporación de universitarios egresados, para realizar actividades o proyectos que fortalezcan al Ministerio y al mismo tiempo da la oportunidad de obtener la Titulación Académica. Esta modalidad se aplica a los Viceministerios, Direcciones, Programas y a todas las Unidades que conforman el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra. De esta forma el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, dependiente del MDRyT como se describe en el Decreto Supremo N° 304, es una entidad apropiada para la realización de la modalidad de titulación Trabajo dirigido.

Por lo mencionado, bajo la modalidad Trabajo dirigido, se ha desarrollado la *AUDITORIA SAYCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL* un lapso comprendido entre el 9 de abril al 12 de octubre de 2012 y mediante Memorándum de Designación INIAF/UAI N° 008/2012 (Anexo 1). Uno de los métodos para examinar el

¹ Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. 2010, La Paz – Bolivia Numeral 3, inciso b)

funcionamiento del sistema, es la evaluación de la aplicación de las normas y reglamentos con los que cuenta la institución. Como resultado del examen se espera superar las debilidades y así fortalecer al Sistema de Organización Administrativa.

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución de Educación Superior, Autónoma y gratuita, una de las casas de estudio superior más prestigiosa del país, protagonista en la historia de nuestro país y emblema de la educación nacional.

La Universidad Mayor de San Andrés fue creada durante la presidencia del Mariscal Andrés de Santa Cruz, por Decreto Supremo de fecha octubre 25 de 1830 con el nombre de Universidad Mayor de San Andrés de La Paz, iniciando sus actividades en noviembre 30 del mismo año. Durante el año 1831 por Ley de la Asamblea Constituyente se alcanzó el grado de Universidad Mayor de San Andrés de La Paz de Ayacucho. La Historia de la Universidad Mayor de San Andrés consta de tres hitos bien caracterizados:

1. La Universidad oficial que comprende desde su fundación - 25 de octubre de 1830- hasta la Revolución de junio de 1930.
2. La Universidad semi-autónoma o autárquica que comprende desde la revolución de junio de 1930 hasta el advenimiento al Rectorado de la Universidad de don Héctor Ormachea Zalles; -junio de 1936.
3. La Universidad plenamente autónoma que alcanza de este último hecho hasta nuestros días.

1.2.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

1.2.2.1. Misión.

De acuerdo con documentos oficiales de la Universidad Mayor de San Andrés, esta institución busca conformar profesionales idóneos de reconocida calidad y excelencia académica con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar, transformar la ciencia y la tecnología universal para el desarrollo y progreso nacional. Promover la investigación científica y los estudios humanísticos, difundir y acrecentar el patrimonio cultural así como contribuir a la defensa de la soberanía del país.

1.2.2.2. Visión.

La visión de la Universidad se caracteriza por:

- ✓ Construir a la creación de una conciencia nacional, partiendo del conocimiento de la realidad de dependencia de opresión y explotación del país en la perspectiva de su integración y de libre determinación nacional.
- ✓ Formar profesionales idóneos en todas las áreas del conocimiento científico, humanístico, tecnológico y cultural, que respondan a las necesidades de desarrollo nacional y regional y estén dotados de conciencia crítica.
- ✓ Identificar el quehacer científico – cultural y adaptarlos a los intereses populares, integrándose a ellos en la lucha por la liberación nacional.
- ✓ Organizar y mantener institutos destinados al desarrollo cultural, técnico y social de los trabajadores.

1.2.3. OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

Entre los objetivos más relevantes de la Universidad Mayor de San Andrés se encuentran:

- a) Planificar y coordinar las actividades académicas de investigación científico – técnico de interacción social para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.
- b) Contribuir a la elaboración de planes y mejoramiento universitario económico y promoción social para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la realidad política y cultural del país.
- c) Promover el profesionalismo pedagógico, científico y profesional del docente universitario.
- d) Contribuir a la planificación y formación de políticas para la integración del sistema educativo nacional.
- e) Cumplir su función social, fundamentalmente a través de la integración social, como medio de identificar la universidad con su sociedad.
- f) Generar ingresos propios, captar recursos y distribuirlos en forma equitativa para fomentar el crecimiento de las universidades del sistema.

1.2.4. INFRAESTRUCTURA (CASA CENTRAL)

El edificio que actualmente acoge las principales oficinas de esta casa de Estudios, conocido como Monoblock, está ubicado en la Avenida Villazón de la ciudad de La Paz y fue proyectado por el arquitecto Emilio Villanueva Peñaranda; considerado un ícono de la arquitectura boliviana, este edificio es parte de un complejo universitario inspirado en la arquitectura precolombina, el cual nunca llegó a concretarse totalmente, su construcción iniciada en 1942, concluida y estrenada el 4 de julio en 1947, fue criticada en su época por ser el primer edificio de altura en la ciudad.

Cuenta con 13 pisos, de los cuales 11 son de aulas, una biblioteca instituida en 1930, que es la más completa e importante del país y un auditorio que está abierto al público para distintos eventos, dentro de su diseño también incluye un jardín semi- subterráneo. A sus alrededores y debido a la gran demanda de aulas, se construyeron varios pabellones y

tres edificios que están separados del central por áreas libres y un resto del edificio antiguo del Colegio Militar (también proyectado por Villanueva). El atrio de la UMSA es uno de los epicentros de los movimientos sociales, es el espacio donde se congregan antes o después de una marcha por el centro de la ciudad.

1.2.5. FACULTADES

La universidad cuenta con las siguientes facultades:

1. Derecho y Ciencias Políticas.
2. Medicina
3. Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo
4. Ciencias Sociales
5. Ciencias Económicas y Financieras
6. Humanidades y Ciencias de la Educación
7. Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas
8. Ingeniería
9. Técnica
10. Ciencias Puras y Naturales (de la cual dependen el Planetario Max Schreier y el Observatorio Astronómico de Patacamaya)
11. Odontología
12. Agronomía
13. Ciencias Geológicas

1.2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La base de la constitución de San Andrés es la organización Democrática y la decisión soberana de la comunidad universitaria compuesta de estamentos docentes estudiantiles, quienes en forma proporcional conforman todas las instancias de decisión y de co-gobierno universitario. (Anexo No.2)

1.3. MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS

El Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, se creó el año 1904, con la decisión de instaurar una instancia para el manejo de la agricultura. En el transcurso de su vida institucional, ha experimentado diversas modificaciones debido a cambios de gobierno y enfoques en la conducción del mismo. En la década del 70 se instituye la Organización Administrativa del Poder Ejecutivo, estableciendo los Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Asuntos Campesinos, como integrantes de dicho poder del Estado. Posteriormente se fusionan ambos ministerios conformándose el Ministerio de Asuntos Campesinos Agropecuarios (MACA).

Mediante la Ley de Ministerios de 1993 el MACA, se convierte en la Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería que depende del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico. Por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de 1997 se constituye el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), que incorpora en su estatuto a la Subsecretaría de Desarrollo Rural que dependía de la Ex Subsecretaría Nacional de Participación Popular. La Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de 2003, establece el Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios (MACIA), pero, al poco tiempo, se excluye el Viceministerio de Asuntos Indígenas cambiando su denominación por la de Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA).

Mediante Decreto Supremo N° 28607 de 24 de enero de 2006 se suprime el ex Ministerio de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios (MAIPO), transfiriendo todas sus funciones al Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA). Posteriormente, la Ley No. 3351 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de fecha 21 de febrero de 2006 y el Decreto Supremo No. 28631 de febrero del 2006, establecen el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAyMA), que

incorporan a la anterior estructura del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, el Viceministerio de Tierra y el Viceministerio de Biodiversidad, Desarrollo Forestal y Medio Ambiente, además de reestructurar los Viceministerios existentes. Esta nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo y su Decreto Supremo reglamentario, se completa con el Decreto Supremo 28677 de 14 de Abril de 2006, que termina la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente con la Dirección General de Medio Ambiente.

Finalmente, mediante Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, se da a conocer la nueva Estructura del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional donde el ex Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente cambia su razón social, denominándose Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. En ese marco, se aprueba la nueva estructura organizativa de este Ministerio mediante Resolución Ministerial N° 147 de 6 de abril de 2009. (Anexo N° 3)

1.3.1. MISIÓN

El MDRyT es la institución pública del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, encargada de definir e implementar políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral agropecuario, forestal, agrícola 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.

1.3.2. VISIÓN

El MDRyT es la institución pública reconocida como líder del sector que ha logrado el desarrollo agropecuario con soberanía alimentaria, de forma integral y sustentable, generando productos de su competencia con calidad y valor agregado; para ello cuenta con personal competente, comprometido y solidario que trabaja para productores agropecuarios, comunidades y organizaciones económicas campesinas e indígenas y sector empresarial.

1.4. INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL - INIAF

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), es una institución descentralizada de derecho público, con personería jurídica propia, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con patrimonio propio, bajo la tuición del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, creada mediante D.S. No 29611 del 25 de junio de 2008 (Anexo N° 4)

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.

1.4.1. Misión

En el marco del Decreto Supremo 29611, el INIAF “es la autoridad competente y rectora del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (SNIAF), que tiene los roles de generar tecnologías, establecer lineamientos y gestionar las políticas públicas de innovación agropecuaria y forestal, con la finalidad de contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria, en el marco del diálogo de saberes, la participación social, y la gestión de los recursos genéticos de la agro biodiversidad como patrimonio del Estado”.

1.4.2. Visión

El INIAF 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 conjunto”.

1.4.3. PRINCIPIOS RECTORES

- a) El “Vivir Bien”, que establece el acceso y disfrute de los bienes materiales y de la realización efectiva, subjetiva, intelectual y espiritual, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.
- b) El mutuo respeto de las culturas, en el marco del diálogo de saberes e interculturalidad.
- c) El desarrollo de procesos de innovación bajo enfoques y modelos participativos que garanticen la gestión de las/los productoras/es agropecuarios y forestales, en todo el proceso de Investigación, Asistencia Técnica/Extensión y Capacitación,

producción de semillas, comercialización y apoyo a la conservación, manejo y uso de recursos genéticos.

- d) La construcción de demandas convergentes, en armonía desde las prioridades del Gobierno, los productores locales y las instituciones públicas y privadas.
- e) La flexibilidad organizacional, pero respetando niveles jerárquicos.
- f) La complementariedad de intervenciones, evitando la duplicación de esfuerzos y creando sinergias en el marco de un trabajo coordinado con otros actores y entidades.
- g) Asegurar de la sostenibilidad del INIAF a través de la generación de recursos, prestación de servicios y comercialización de productos agropecuarios y forestales.
- h) El promover la producción ecológica.
- i) El promover y garantizar el respeto a los derechos intelectuales de carácter individual y colectivo.

1.5. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de INIAF es promover e incentivar la 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.

1.5.1. 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 las 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 e incrementar la productividad de los cultivos mediante el uso de semillas de calidad.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El “Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal”, presenta la siguiente estructura organizativa:

La estructura organizacional del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal sitúa dos niveles de operación: uno a nivel nacional y otro a nivel departamental

(Anexo N°5)

2. Capítulo II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Decreto Supremo N° 29611, crea el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) y establece la integración del patrimonio y sus saldos presupuestarios del Programa Nacional de Semillas PNS, de la Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios – UCPSA; además determina el cierre operativo y financiero del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria – SIBTA. Al ser el INIAF el producto de la unión de tres programas tiene la obligación de contar con un Sistema que optimice la estructura organizacional de la institución, este debe apoyar el cumplimiento de todos los objetivos y, asimismo, adaptarse a los acelerados cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, etc. que puedan suscitarse en la entidad.

El INIAF una entidad de reciente creación, aún se encuentra en etapa de consolidación y organización, por lo que la normativa y reglamentación interna está en proceso de diseño y las existentes no son conocidas por todos los servidores públicos. La suma de lo mencionado, más la gestión administrativa que es centralizada, lenta y burocrática, afecta más sus posibilidades de acceso a recursos públicos y por ende se perjudica el desarrollo de los sistemas.

El Sistema de Organización Administrativa debe responder a las necesidades de todo el personal para que éstos operen de manera eficiente y efectiva. Por ejemplo, uno de los productos del SOA es el manual de funciones, éste debe ser conocido y aplicado por todos los dependientes de la institución. Al mismo tiempo el INIAF tiene registrado a la mayoría de sus trabajadores bajo la partida 12100 – Personal Eventual, aspecto perjudicial para poder contar con un grupo de trabajo estable que tenga un mayor grado de conocimiento del SOA, por lo que el personal desconoce

cómo este sistema puede aportar al desarrollo de sus actividades. Por todo lo descrito, la Unidad de Auditoría Interna del INIAF decidió realizar el examen al Sistema de Organización Administrativa y fue incluido en el Programa de Operaciones Anual (POA) de la gestión 2012.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Una entidad pública es una organización social en la que los recursos humanos interactúan entre sí para alcanzar determinados fines, desarrollando para ello una serie de actividades que deben ser claramente identificadas, clasificadas y agrupadas para lograr sus objetivos.

Cada entidad estructura su organización fundamentalmente de acuerdo a los objetivos planteados y a las funciones que tiene asignadas, considerando el grado deseado de centralización de la toma de decisiones. La organización administrativa del Estado no es un fin en sí mismo, pero sí un medio para lograr resultados. Existe una estrecha relación entre la programación de actividades, la estructura organizativa y el presupuesto que hacen efectiva la consecución de objetivos de la organización. Entonces se puede decir que el Sistema de Organización Administrativa es un soporte que se rige en normas y reglamentos que en base al Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Programa de Operaciones Anual (POA), regulan el proceso del conjunto de áreas y unidades organizacionales de la entidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.

Consecuentemente, una de las metas de las entidades públicas es prestar servicios de calidad a los usuarios internos y externos. En ese entendido el INIAF cuenta con un conjunto de normas y metodologías como medio para lograr resultados, por lo tanto se desea saber:

¿Es adecuada la implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal; simplifica y agiliza la realización de objetivos previstos por la institución?

2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Se cuenta con los aspectos teóricos, métodos de aplicación e información relevante al Sistema de Organización Administrativa?

¿El SOA utilizado en el INIAF puede ser considerado efectivo y confiable para el logro de metas y objetivos institucionales?

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficacia y el cumplimiento del Sistema de Organización Administrativa en las operaciones realizadas por el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, durante la gestión 2011.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Examinar la información necesaria respecto a los principales aspectos referidos a las normas, principios, técnicas, procedimientos del SOA.

Identificar los puntos fuertes y débiles que componen el Sistema de Organización Administrativa aplicado por el INIAF.

Analizar y diagnosticar el grado de eficiencia del SOA para alcanzar los objetivos de la institución.

2.5. VARIABLES DE ANALISIS

2.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Eficacia y cumplimiento de las operaciones realizadas por el INIAF.

2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Sistema de Organización Administrativa

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	VALOR O ACCIÓN (ITEM)
Eficacia y cumplimiento de las operaciones realizadas por el INIAF.	“Consiste en determinar la eficacia y cumplimiento de las operaciones realizadas en el INIAF”	Eficacia y cumplimiento	Eficacia	Consultar a los responsables del área sobre el funcionamiento del SOA. Evaluar los medios que se usaron para cumplir con las metas.
			Cumplimiento	Acatamiento de normas Cuestionarios para comprobar el conocimiento y aplicación de los manuales y reglamentos.

Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	VALOR O ACCIÓN (ITEM)
Sistema de organización Administrativa	Conjunto de normas donde se establecen reglas o pautas que regulan el proceso de estructuración Organizacional de las entidades públicas para el logro de sus objetivos institucionales	Revisión de manuales y normas	Determinar el cumplimiento de normas	<p>Verificar la existencia de normas</p> <p>Comprobar si se realizó algún cambio en las normas</p> <p>Identificar actividades de importancia</p>
		Examen del área citada	Desarrollo de los procesos del sistema	<p>Selección de los procesos de importancia inmersos al SOA.</p> <p>Clasificar los criterios de control.</p>
		Informe	Comunicación de resultados	Elaboración de un informe que contenga la presentación de puntos débiles y fuertes.

2.7. ALCANCE

El examen comprende la revisión de los Manuales y Reglamentos elaborados y posteriormente aplicados durante el periodo del 01/01/2011 al 31/12/2011 y el trabajo se establecerá en cumplimiento al Manual de las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG) emitidas por la Contraloría General del Estado.

2.8. METODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.8.1. METODO

Se utilizará el método inductivo que consiste en partir de la observación de la realidad para acumular datos y ordenarlos a través de un proceso de generalización. Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas. La investigación de este trabajo está enmarcada bajo este enfoque debido a que partimos del conocimiento y funcionamiento del sistema para poder formular un equilibrio del manejo de normas y manuales.

2.8.2. TÉCNICA

Recurriremos a las técnicas de auditoría que se refieren a los planes usados por el auditor para recolectar evidencia. Los ejemplos incluyen, entre otras, la revisión de la documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física.

2.8.3. PROCEDIMIENTO

De la información obtenida se realizará el seguimiento a los procedimientos de auditoría para comprender el Sistema de Organización Administrativa para recopilar la evidencia de auditoría y respaldar una observación o hallazgo según los manuales ya existentes en referencia a los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional, desarrollados por el Instituto Nacional de

Innovación Agropecuaria y Forestal. Los procedimientos de auditoría a ser utilizados son:

2.8.3.1. Las técnicas verbales o testimoniales

- ✓ *Entrevista:* Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal del INIAF o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.
- ✓ *Cuestionarios:* Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las actividades realizadas por el INIAF, para conocer la verdad de los hechos o situaciones.

2.8.3.2. Documentales

- ✓ *Confirmación:* Radica en confirmar la verdad de las respuestas obtenidas en el cuestionario y la entrevista.

2.8.3.3. Físicas

- ✓ *Observación:* Consiste en la contemplación a simple vista, de la ejecución de una actividad o proceso y si ésta se encuentra dentro de los estipulado en el SOA.
- ✓ *Comparación o confrontación:* Se realizará una comparación entre la Norma Básica del SOA y el Reglamento Específico del SOA, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- ✓ *Revisión selectiva:* Radica en el examen ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así a los documentos que son parte del SOA.
- ✓ *Rastreo:* Se hará un seguimiento al proceso del Sistema de Organización Administrativa, con el objetivo de conocer y evaluar si su ejecución es la más adecuada para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Capítulo III MARCO CONCEPTUAL

3.1. AUDITORIA INTERNA

Conforme a lo establecido en la Ley N° 1178, la auditoría interna se practica por una Unidad especializada de una entidad, que efectúa la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados en ellos; determina la confiabilidad de los registros y estados financieros y analiza los resultados y la eficiencia de las operaciones. Las tareas asignadas a dicha Unidad, cuyos resultados se reflejan en los informes que son puestos en conocimiento del máximo ejecutivo de cada entidad, resultan de gran utilidad para el desarrollo de una adecuada gestión administrativa.

La Unidad de Auditoría Interna goza de independencia en cumplimiento del artículo 27 inciso f) de la Ley N° 1178, corresponde a la máxima autoridad garantizar la independencia de la Unidad y ésta responder, con la imparcialidad y calidad de su trabajo, por lo que la citada Unidad no debe participar en ninguna operación ni actividad administrativa que se realice en la entidad. Realiza las tareas de control posterior a ser establecidas y aplicadas por una unidad especializada de la entidad, que no participa en ninguna actividad administrativa y depende del máximo ejecutivo de la entidad, sea ésta colegiada o no.

La Unidad de Auditoría Interna se dedica a realizar un examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ya ejecutadas por las Entidades Públicas. Este estudio coadyuvará en el mejoramiento de la eficiencia en el uso de recursos, en la confiabilidad de la información que se genere de los procedimientos, para que toda autoridad rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y en la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos.

3.2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Según Fernando Pozo Navarro, sistema es: “un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está integrada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”.

Un sistema para considerarse como tal, precisa de tres elementos fundamentales:

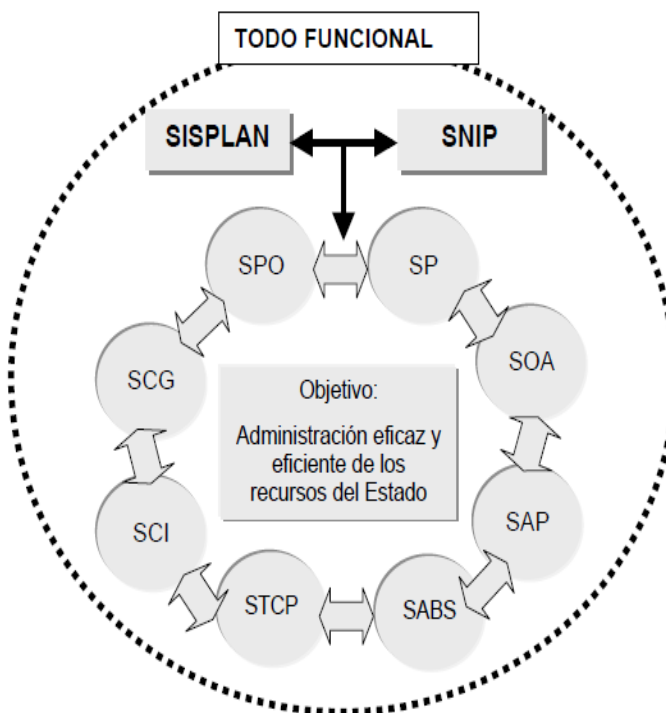
1° La presencia de partes, componentes o subsistemas.

2° Que esas partes, componentes o subsistemas estén interrelacionados.

3° Que esas partes, componentes o subsistemas persigan y alcancen un objetivo común.

La ley SAFCO regula ocho sistemas que son aplicadas en todas las entidades del sector público. El siguiente gráfico permite observar de la Ley N° 1178 como sistema:

GRÁFICO N° 1



LEY 1178 COMO SISTEMA

Dónde:

SISPLAN = Sistema de Planificación

SNIP = Sistema de Inversión Pública

SPO = Sistema de Programación de Operaciones

SP = Sistema de Presupuesto

SOA = Sistema de Organización Administrativa

SAP = Sistema de Administración del Personal

SABS = Sistema de Administración de Bienes y Servicios

STCP = Sistema de Tesorería y Crédito Público

SCI = Sistema de Contabilidad Integral

SCG = Sistema de Control Gubernamental

Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

Los Sistemas de Administración y Control también pueden ser usados por personas naturales o jurídicas que cuenten con financiamiento del Estado para su funcionamiento o inversión, estos de manera independiente podrán exigirse opinión calificada sobre la efectividad de algunos o todos los sistemas de administración y control que utiliza.

3.3. SISTEMA DE CONTROL

El Sistema de Control Gubernamental tiene como objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que todo ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y tenga la capacidad administrativa necesaria, para impedir o identificar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El Control Gubernamental se aplica sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y está integrado por el sistema de Control Interno y el Sistema de Control Externo Posterior.

3.3.1. Sistema de Control Interno

Este sistema debe ser establecido en cada entidad pública con la finalidad de promover que los actos administrativos se sujeten a derecho; protegiendo sus recursos contra irregularidades, fraudes y errores; asegurando que se genere información útil, oportuna, confiable y verificable; promover la eficiencia de sus operaciones y lograr el cumplimiento de sus planes, programa y presupuestos. Está integrado por los Sistemas de Control Interno Previo y Posterior a cargo de los responsables superiores de las entidades en el primer caso y de la auditoría interna en el segundo.

3.3.1.1. Sistema de Control Interno Previo:

Está conformado por el conjunto de elementos de control, entendidos como los procedimientos y medidas contenidos en los reglamentos, manuales y procedimientos de cada entidad. Debe ser aplicado por todos los servidores públicos antes de la ejecución de sus operaciones y actividades. La Ley 1178 prohíbe expresamente crear unidades que centralicen el control o atribuir esta tarea a la Unidad de Auditoría Interna.

3.3.1.2. Sistema de Control Interno Posterior:

Debe ser practicado por los “responsables superiores” respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia y por las Unidades de Auditoría Interna.

3.3.2. Sistema de Control Externo Posterior

El Sistema de Control Externo Posterior, se practica mediante la auditoría externa independiente e imparcial, respecto a operaciones ya ejecutadas. Tiene por objetivos generales, aumentar la eficiencia de los sistemas de administración y control interno; mejorar la pertinencia, oportunidad, confiabilidad y razonabilidad del sistema de información gerencial, contribuir al incremento del grado de economía y eficiencia de las operaciones e informar a las autoridades competentes, sobre los resultados de las auditorías realizadas, a fin de facilitar el cumplimiento de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

3.4. ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficacia y eficiencia objetivos preestablecidos. La Administración es la ciencia, que en el ejercicio de funciones fundamentales, permite a las “organizaciones sociales” lograr resultados de máxima eficiencia.

Según George Terry el Proceso Administrativo es el conjunto de funciones administrativas, secuencialmente dispuestas, a través de las cuales se manifiesta la Administración que permiten el logro de los objetivos, el Proceso Administrativo está conformado por las funciones de:

3.4.1. Planificación

3.4.2. Organización

3.4.3. Ejecución

3.4.4. Control

3.4.1. Planificación

La Administración precisa de la Planificación, porque a través de este medio se proyecta la imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos disponibles y las experiencias pasadas. Por lo tanto, la Planificación consiste en decidir cursos de acción que vayan acordes con los objetivos de la organización social, para el logro eficaz y eficiente de los mismos. En otros términos, planificar consiste en reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene posicionarla en su entorno en un momento determinado. La Planificación implica que los ejecutivos piensen con antelación en sus objetivos² y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización social y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

3.4.2. Organización

La Administración, para alcanzar los objetivos definidos en la Planificación requiere de la función Organización, porque es el medio para lograr una acción colectiva efectiva.

² Se refiere a objetivos y metas se usan como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una organización social.

Entonces la Organización es: El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera. Los ejecutivos deben adaptar la estructura de la organización a sus objetivos y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

3.4.3. Ejecución

Si bien se puede Planificar y Organizar, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades planificadas y organizadas.

La ejecución es hacer que los miembros de la organización, a través del uso adecuado de medios o recursos, alcancen los objetivos y se esfuercen para lograrlo de manera voluntaria. En términos simples, ejecutar es ponerse en acción o actuar en función de determinados objetivos.

3.4.4. Control

La prueba definitiva de una Administración efectiva es el resultado que se logra; es decir, producir resultados deseados. En virtud a lo anterior, es necesario contar con instrumentos que permitan evaluar los resultados y, si se requiere, adoptar medidas correctivas para alcanzarlos. Por lo tanto, Control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El Control involucra los siguientes procesos básicos:

- ✓ Establecer estándares de desempeño.
- ✓ Medir los resultados presentes.
- ✓ Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- ✓ Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

Gracias a la función Control, se puede mantener y proyectar a la organización social de acuerdo con los objetivos que se han definido con la planificación.

GRÁFICO N° 2
FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.5. ORGANIZACIÓN

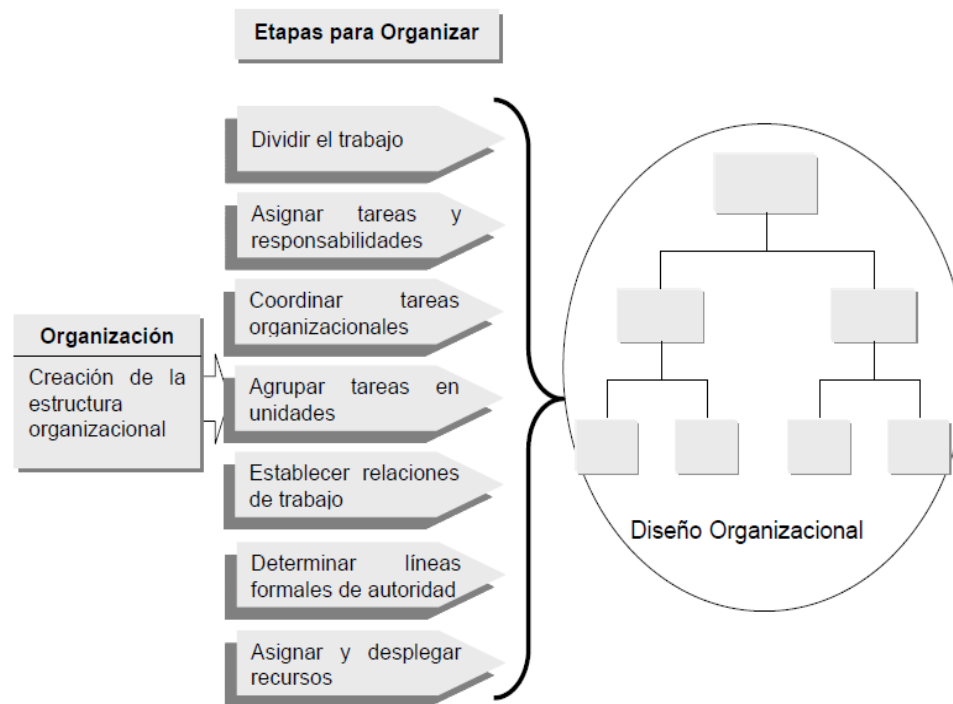
Existen diversos criterios como autores, sobre el concepto de la función Organización. Franklin Enrique Benjamín, señala que es “un proceso a través del cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. Por otro lado, Robbins y Coulter sostienen que la organización es “un proceso para la creación de la estructura de una organización, cuyos propósitos centrales son:

- ✓ Dividir el trabajo por realizar en funciones y departamentos específicos.
- ✓ Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales.
- ✓ Coordinar las diferentes funciones de carácter organizacional.

- ✓ Agrupar las diferentes funciones en unidades.
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Determinar las líneas formales de autoridad.
- ✓ Asignar y desplegar los recursos de la organización”.

Con la función Organización, en términos simples, se busca relacionar eficientemente los recursos de una organización social, sea ésta pública o privada, para tener una estructura organizacional que permita lograr un máximo de beneficio social o económico, en razón de los objetivos propuestos.

GRÁFICO N° 3 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.6. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA – SOA

“Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos institucionales”.³

Se dice que es un conjunto de normas, por cuanto se establecen reglas o pautas de organización administrativa que las entidades públicas deben observar a momento de analizar, diseñar y/o rediseñar e implantar su estructura organizacional, de manera que ésta ayude al logro de sus fines trazados como institución. Para que la estructura organizacional responda de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos, es necesario seguir criterios técnicos de organización administrativa, por ejemplo que los niveles jerárquicos no excedan de tres (Directivo, Ejecutivo y Operativo); o en la estructura organizacional no se sobrepase la relación dos a uno, entendida como dos unidades sustanciales frente a una administrativa o de asesoramiento.

En lo que concierne a metodologías, también se hace imprescindible aplicar metodologías de análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional. Tal es así, que por ejemplo, en lo que se refiere a la implantación y dependiendo de la magnitud del diseño y/o rediseño, se podría optar por diferentes métodos como el de la implantación piloto, por aproximaciones sucesivas, en paralelo, instantánea o mixta.

3.6.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El objetivo general es: “Optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas para prestar servicios de calidad a los usuarios internos y externos, de forma que

³ Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997, Artículo 1º

acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico”.

Entre los objetivos específicos se tienen:

- ✓ Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- ✓ Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- ✓ Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- ✓ Proporcionar a las entidades públicas una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- ✓ Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

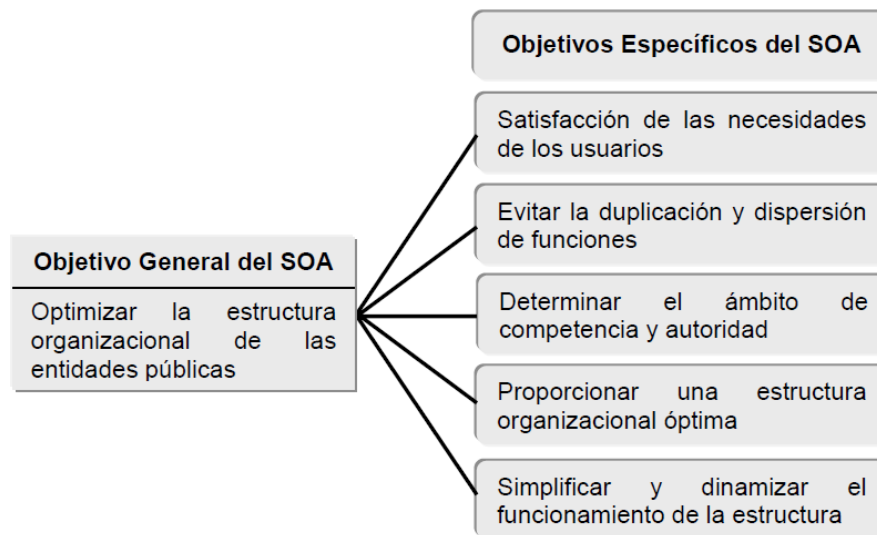
La implantación del Sistema de Organización Administrativa tiene que ser realizada pensando, por un lado, en satisfacer las necesidades de los usuarios externos de la entidad pública. Por ejemplo: diseñando estructuras que permitan al usuario un rápido y fácil acceso a los servicios que presta una entidad pública. Por otro lado, a partir del análisis organizacional se debe evitar la duplicación y dispersión de funciones, de modo que en una misma entidad o en entidades diferentes no existan unidades organizacionales que realicen las mismas funciones. Esto a su vez, permitirá, determinar con mayor precisión qué entidad o unidad organizacional tiene competencia y autoridad sobre determinadas funciones, las mismas que necesariamente tienen que estar relacionadas con su Misión Institucional.

Optimizar la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos de una entidad pública, además de simplificar y dinamizar su funcionamiento con mayores niveles de

eficiencia tiene que ver fundamentalmente con que el diseño de su estructura sea flexible y fácilmente adaptable a los cambios internos y externos. Se tendría que evitar, por ejemplo, tramos de control muy amplios (número de unidades que dependen de una sola jefatura), excesivos niveles de supervisión o más presencia de unidades administrativas y/o de asesoramiento en detrimento de unidades sustanciales que son el soporte para el logro de la Misión Institucional.

GRÁFICO N° 4

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

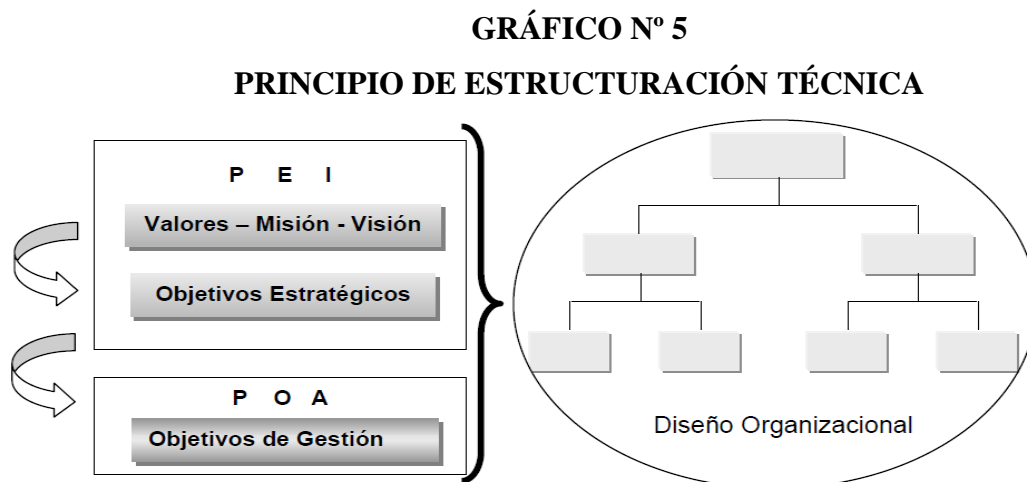
En términos generales, optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas pasa por cumplir con todos los objetivos específicos en su diseño, de modo que se pueda ofrecer servicios de calidad tanto a usuarios externos como internos y, asimismo, adaptarse a los acelerados cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, etc. a las cuáles se enfrentan estas entidades.

3.6.2. PRINCIPIOS DEL SOA

En términos simples, los principios son axiomas o verdades fundamentales que tienen que servir como elementos inexcusables a momento de analizar, diseñar e implantar la estructura organizacional de una entidad pública. Los principios en los cuales se sustenta la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son los siguientes:

3.6.2.1. Estructuración técnica:

Establece que la estructura organizacional de las entidades públicas se definirá en función de su Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones anual, aplicándose, criterios, metodologías y técnicas de organización administrativa. Es decir, que la estructura organizacional de una entidad pública debe estar diseñada para contribuir al logro de sus objetivos estratégicos y de gestión.



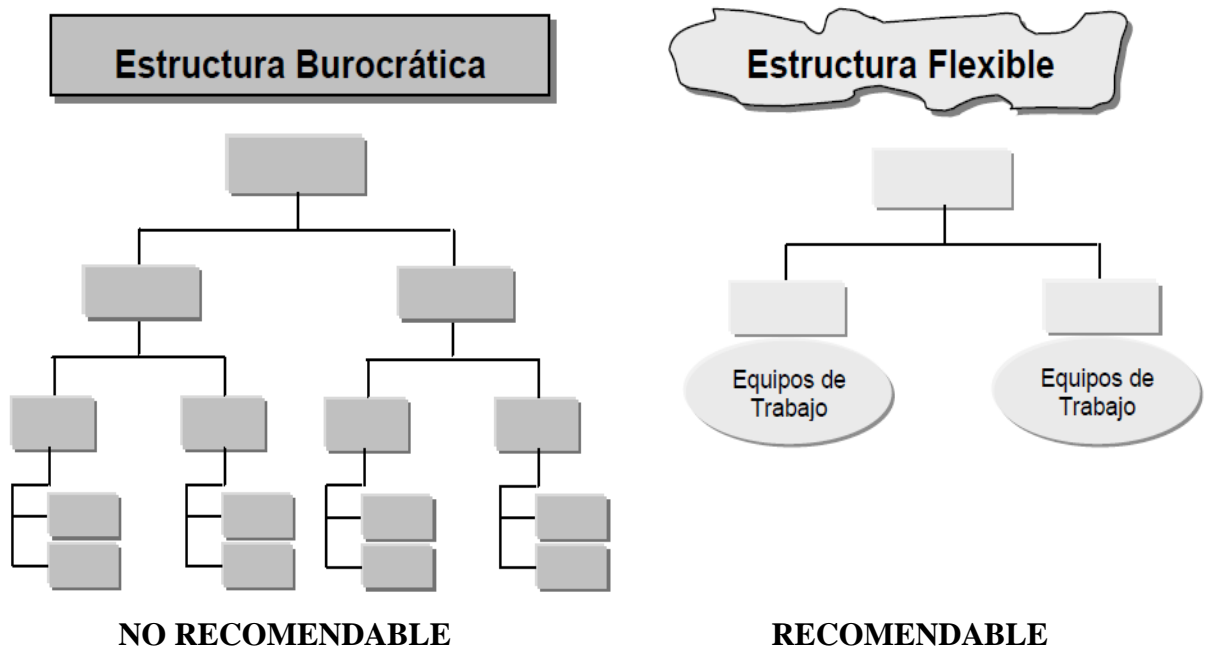
Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.6.2.2. Flexibilidad:

Determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que adecuarse a los cambios internos y externos en los cuáles se desenvuelve.

Para que una entidad pública pueda adecuarse fácilmente a los cambios internos y externos, tiene que tener una estructura organizacional que más bien sea orgánica y no mecanicista o burocrática. Es decir, que no sea excesivamente piramidal y que cumpla con todos los objetivos del SOA.

GRÁFICO N° 6
PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD



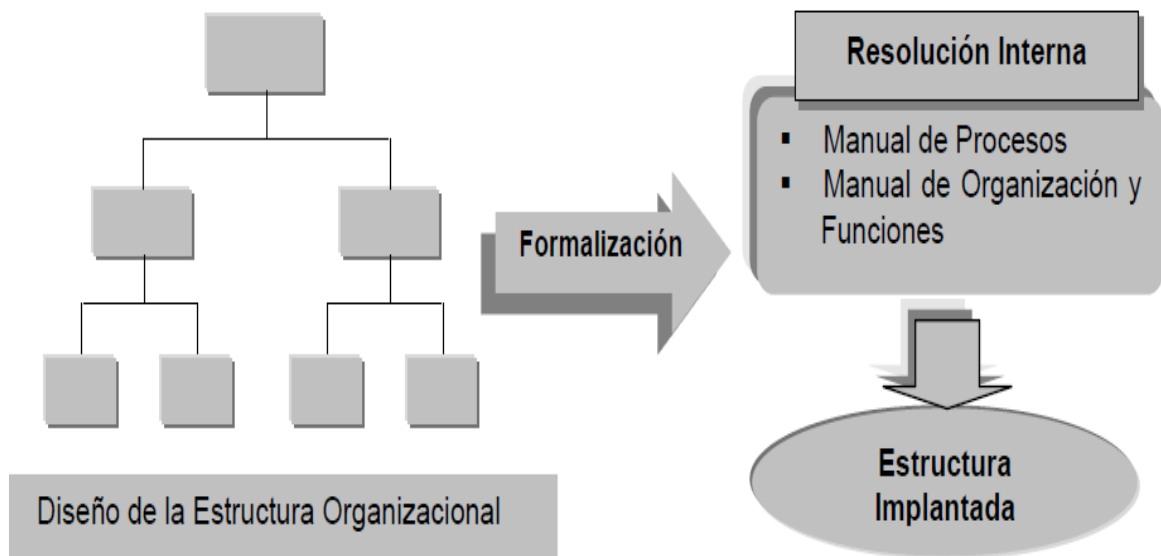
Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.6.2.3. Formalización:

La formalización consiste en emitir una resolución interna de la entidad pública que garantice la implantación del Reglamento específico del SOA y los Manuales de Procesos y Organización y Funciones.

GRÁFICO N° 7

PRINCIPIO DE FORMALIZACIÓN



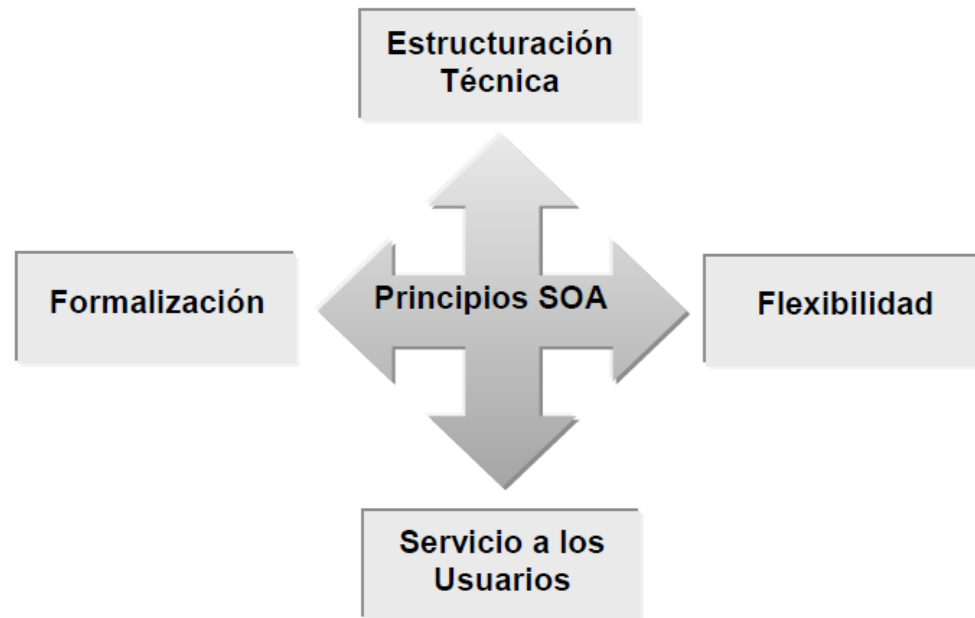
Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.6.2.4. Servicio a los usuarios

Determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que estar orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos, a través de su estructuración en forma ágil, eficiente y con equidad social.

Para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de los productos (bienes o servicios) de una entidad pública, su estructura debe estar diseñada de tal forma que se facilite su acceso a los mismos. Esto es pensar en estructuras flexibles, ambientes adecuados, canales de comunicación horizontales, etc.

GRÁFICO N° 8
PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

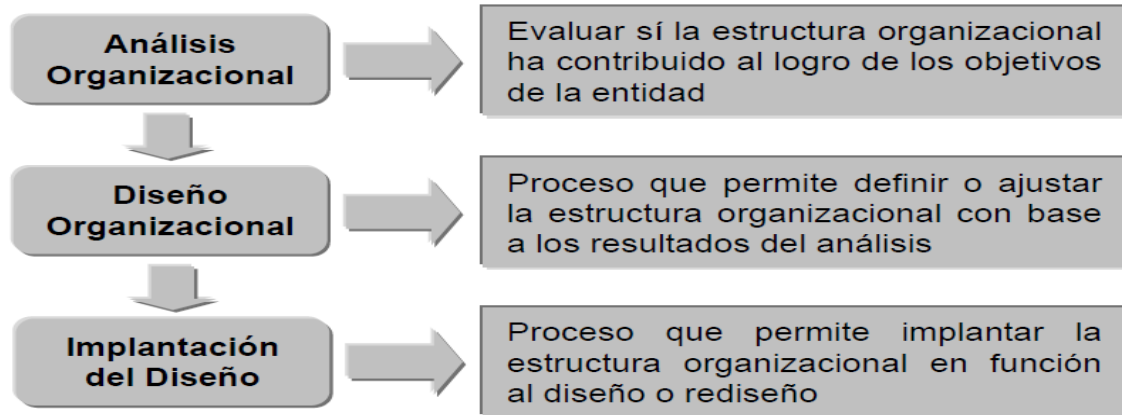
3.6.3. COMPONENTES DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SOA

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa comprenden tres componentes o procesos:

- 1° Análisis Organizacional.
- 2° Diseño Organizacional.
- 3° Implantación del Diseño Organizacional.

GRÁFICO N° 9

PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

3.6.4. INTERRELACION DEL SOA CON LOS OTROS SISTEMAS DE LA LEY SAFCO

El Sistema de Organización Administrativa establece, en función a los procesos y funciones de los otros sistemas de Administración y Control Gubernamentales, la estructura organizacional necesaria para su funcionamiento.

Sin embargo, el Sistema de Organización Administrativa se interrelaciona de manera directa con los siguientes sistemas:

3.6.4.1. Sistema de Programación de Operaciones:

Considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión, la visión y los objetivos institucionales de una entidad pública, el SPO establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en función de los cuales se identifica las necesidades de estructura organizacional. El SOA, a su vez, prevé y determina la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de gestión y estratégicos de la entidad.

3.6.4.2.Sistema de Presupuesto:

Prevé los montos y fuentes de financiamiento que son necesarios para la asignación de recursos que requiere la estructura organizacional de una entidad pública. A su vez, el SOA prevé y determina la estructura organizacional en función a los objetivos y productos determinados.

3.6.4.3.Sistema de Administración de Personal:

Define, con relación al SOA, las normas y procesos de dotación de personal, contratación y asignación de personal necesario para desarrollar las atribuciones de las unidades organizacionales que conforman la estructura de una entidad pública. El SOA, a su vez, permite la conformación de áreas y unidades organizacionales, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la dotación de personal, su contratación y asignación de funciones.

3.6.4.4. Sistema de Control Gubernamental:

Determina disposiciones y normas de control gubernamental, particularmente de control interno relativas al SOA, y ejerce el control sobre su implantación y funcionamiento. El Sistema de Organización Administrativa, establece a su vez, los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y el Reglamento Específico de la entidad que sirven de base para el ejercicio del Control Gubernamental.

3.6.5. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SOA

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de una entidad pública, de acuerdo al artículo 9º de las Normas Básicas del SOA, es responsabilidad de su máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en el ámbito de sus funciones.

La responsabilidad por la implantación de las Normas Básicas del SOA es de la máxima autoridad ejecutiva de una entidad pública. Sin embargo, ésta puede delegar el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional y los instrumentos que de ellos se deriven, a otros funcionarios públicos de acuerdo a sus funciones y en el ámbito de sus competencias.

3.6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA

El diseño o rediseño de la estructura organizacional de una entidad pública tiene que estar en función a la aprobación de su Programa Operativo Anual y Presupuesto, o también cuando se presenten circunstancias internas o las derivadas de su entorno que lo justifiquen. Pueden ocurrir cambios imprevistos que motiven el diseño o rediseño de la estructura organizacional de una entidad pública cuando, por ejemplo, se ajuste el Programa Operativo Anual (factor interno) o se emita un Decreto de austeridad que obliga a la racionalización de los gastos corrientes y de inversión en el sector público (factor externo). El diseño o rediseño, atendiendo a los argumentos antes expuestos, se tiene que realizar siempre en el marco de las Normas Básicas del SOA y de las disposiciones legales vigentes en materia de organización administrativa que rigen al sector público boliviano.

Las disposiciones legales vigentes en materia de organización administrativa son un insumo fundamental para la implantación del SOA en las entidades públicas. Por ejemplo, en la Administración Central este insumo es la Ley de Organización del Poder Ejecutivo y sus Decretos reglamentarios.

Para proceder al análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de una entidad pública, es de vital importancia considerar el Plan Estratégico Institucional- PEI, ya que el logro de los objetivos estratégicos de este plan tienen que reflejarse en su

estructura organizacional. Así por ejemplo, si un Ministerio ha decidido como Visión a cinco años ser el más “delgado y eficiente” de los Ministerios, esto tiene que reflejarse a partir de una estructura flexible.

3.7. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales, establecidos en su Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual.

Este proceso, se realiza como parte del análisis de situación regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y cuando las circunstancias, así lo justifiquen. Se debe evaluar fundamentalmente la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios internos y externos, la efectividad de los procesos y la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.

3.7.1. OBJETIVO

Consiste en identificar los problemas o los aspectos positivos de orden estratégico u operativo que se presentan en la estructura organizacional de la entidad, así como las causas que lo provocaron.

3.7.2. METODOLOGIA A SEGUIR PARA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

Se pueden utilizar variadas metodologías de análisis; no obstante, se puede observar los siguientes pasos esenciales:

3.7.2.1. Definición del problema a analizar:

El análisis de la estructura organizacional se inicia con la identificación de un problema, en términos negativos o positivos, de manera concreta para su estudio y resolución.

3.7.2.2. Planificación del estudio:

Se debe determinar inicialmente un curso de acción que derive en un plan, donde se especificará con claridad qué es lo que se va a hacer, por qué, dónde, cómo y cuándo, quiénes lo harán, en qué tiempo y cuánto costará hacerlo. En otras palabras, es necesario precisar la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que sean requeridos.

3.7.2.3. Selección de técnicas e instrumentos para la recopilación de la información:

La elección de las diversas técnicas e instrumentos estará en función del objetivo del estudio, de la naturaleza del problema, de las fuentes de información e investigación, así como de los datos que deban obtenerse. Las técnicas generales de que dispone el analista para la recopilación de datos, por lo general, son: la investigación primaria y la investigación secundaria.

3.7.2.4. Fuentes de investigación primaria:

Entrevistas estructuradas o no al personal de la entidad y a los usuarios de los servicios.
Encuestas al personal de la entidad y a los usuarios.
Observación directa.

3.7.2.5. Fuentes de investigación secundaria:

Los documentos legales de creación de la entidad pública y los que regulan sus atribuciones y competencia.

- ✓ El Manual de Organización y Funciones.
- ✓ El Manual de Procesos.
- ✓ Los informes de auditoría.
- ✓ Diagnósticos y planes de implantación
- ✓ Otros relacionados al problema de estudio.

3.7.2.6. Recopilación de información:

Se orienta al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la estructura organizacional de la entidad o, en su caso, de un área, unidad organizacional, proceso, medios de comunicación, etc. que se estudia.

3.7.2.7. Análisis de los datos:

Una vez que se ha finalizado la fase de recopilación y registro de los datos, éstos se tienen que someter a un proceso de análisis o examen crítico que permita descubrir las causas que han impedido que la estructura, área o unidad organizacional, o de un proceso de una entidad pública no hayan contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales y de gestión.

Formulación de recomendaciones:

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que origina el estudio, se desarrollará varias opciones que permitan resolver los problemas de estructura organizacional detectados, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolos a manera de recomendaciones.

En función a las recomendaciones (resultados) que se desprenden del análisis organizacional efectuado, una entidad pública puede asumir las siguientes decisiones:

- ✓ Adecuar, fusionar o crear áreas y unidades.
- ✓ Reubicar las diferentes unidades organizacionales en la estructura.
- ✓ Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- ✓ Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional.
- ✓ Rediseñar procesos (También conocido como Reingeniería de Procesos)
- ✓ Otros específicos de organización.

3.8. MODALIDADES DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Se puede utilizar, de acuerdo a las circunstancias, tres modalidades de análisis organizacional:

3.8.1. Análisis retrospectivo:

Consiste en determinar en qué medida la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido al logro de los objetivos plasmados en su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual.

Este análisis se tiene que realizar en forma conjunta al Análisis de Situación establecido en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, artículo 20° de la Resolución Suprema No. 216784, evaluando la gestión anterior o un periodo de tiempo determinado si se considera necesario. Los criterios organizacionales a analizar se indican a continuación:

Servicios a los usuarios: Se evalúa fundamentalmente sí:

Los servicios o bienes que presta la entidad han satisfecho las necesidades de los usuarios dadas sus características.

La cantidad y/o calidad de los servicios y bienes que presta la entidad cumplen con los parámetros de medición predeterminados como ser: eficacia en la atención al público usuario, expresada en términos de tiempo, oportunidad, exactitud, transparencia, etc.; y número y frecuencia de los reclamos en relación al servicio en general.

Procesos: Se analizan los procesos que se llevan a cabo en la entidad para satisfacer las necesidades del usuario, determinando sí:

Los procesos tienen claramente identificados los objetivos para los cuales han sido diseñados.

Las operaciones componentes de cada proceso están correctamente asignadas a las áreas y unidades organizacionales.

Los resultados esperados de cada operación y sus indicadores son cuantificables y medibles en términos reales.

Los recursos humanos, materiales y económicos para desarrollar las operaciones han sido correctamente asignados y utilizados.

Los procesos de la entidad son eficaces y eficientes y sí se realizan al costo predeterminado.

Los procesos están formalizados en el Manual de Procesos.

Áreas y unidades organizacionales: Se determina sí la conformación de las áreas y unidades organizacionales de la entidad han constituido un medio eficaz y eficiente para el logro de los objetivos propuestos, evaluando:

- ✓ En las áreas organizacionales, se analiza sí:

- ✓ Están conformadas por unidades cuyas funciones se encuentran relacionadas entre sí y responden a los procesos establecidos
- ✓ El ámbito de competencia está claramente delimitado.
- ✓ En las unidades organizacionales, se evalúa sí:
- ✓ Las funciones asignadas responden a los procesos y operaciones determinados.
- ✓ No existe duplicidad o dispersión de funciones.
- ✓ Tienen delimitado claramente su ámbito de competencia
- ✓ La unidad está ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde, definido por el o los procesos.
- ✓ El grado o tipo de autoridad está claramente establecido.

Canales de comunicación e instancias de coordinación: Se evalúa básicamente sí:

Están formalmente establecidos.

Son utilizados en forma eficaz y eficiente facilitando el flujo de información.

Se acomodan a las características de información: oportuna, clara, pertinente, verificable y consistente

Las instancias de coordinación se conforman respetando el conducto regular.

Flexibilidad de la estructura organizacional:

Se analiza el grado de flexibilidad de la estructura organizacional frente a los cambios internos y del entorno y ante contingencias que influyeron en el logro de los objetivos propuestos por la entidad.

3.8.2. Análisis Prospectivo:

Permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional con relación a los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior.

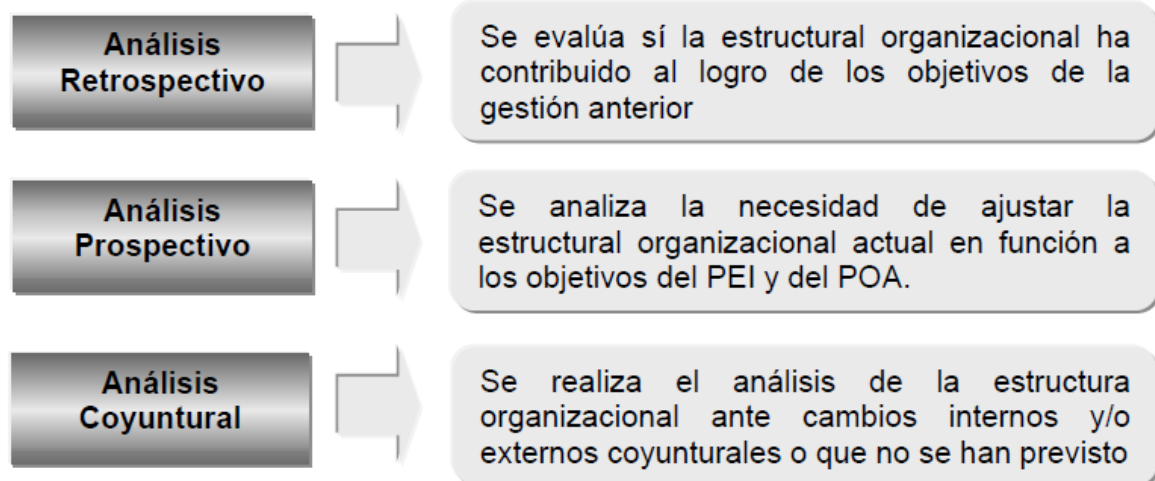
3.8.3. Análisis Coyuntural:

Posibilita a una entidad realizar, adicionalmente, un análisis de su estructura organizacional en el momento que se considere oportuno, a fin de solucionar problemas o atender demandas de carácter coyuntural que se presenten durante el ejercicio de la gestión y que pueden derivarse de cambios internos y/o externos, como por ejemplo: cambios de tecnología, racionalización administrativa, modificaciones en la normativa vigente, etc.

Este análisis puede ser de carácter parcial, lo que implica cambiar solo aquellos elementos organizacionales que requieran de un ajuste, tales como cambios en las funciones de una unidad, procesos, medios de comunicación y otros.

GRÁFICO N° 10

MODALIDADES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



Fuente: Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa

4. Capítulo IV MARCO LEGAL

4.1. MARCO LEGAL

La auditoría del Sistema de Administración y Control (SAYCO) del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, está vinculada a las siguientes disposiciones legales:

- 4.1.1.** Ley de Administración y Control Gubernamental N°1178 de 20 de julio de 1990.
- 4.1.2.** Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), aprobadas por la Contraloría General del Estado mediante resolución No. CGR/026/2005 de 24 de febrero de 2005.
- 4.1.3.** Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado con D.S. 23318-A de 03 de noviembre de 1992.
- 4.1.4.** Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), aprobado mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997.
- 4.1.5.** Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa aprobado con Resolución de Directorio N° 005/2010 de 25 de marzo de 2010.

APLICATIBILIDAD DEL MARCO LEGAL

4.1.1. LEY 1178

A partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular, y posteriormente de la Ley de Descentralización Administrativa, se inicia un verdadero proceso de transformación estructural del Estado boliviano tendiente a superar los niveles de pobreza, las grandes desigualdades existentes y avanzar hacia una modernización de las instituciones estatales. Este proceso de transformación estructural, tiene como marco normativo y regulatorio la Ley del Sistema de Administración y Control Gubernamentales en la que se establecen las atribuciones, responsabilidades y

procedimientos de la función pública. En este sentido, la Ley 1178 constituye el final de una fase de la reforma estatal y el comienzo de otra quizás de resultados más inciertos. Al fijar un marco normativo rector para los sistemas básicos de administración y control que integra en todas las direcciones la acción del conjunto del Sector Público, con la diversidad institucional que ello implica, su implantación implica un complejo desarrollo de regulaciones complementarias; el diseño y aplicación de nuevos sistemas y procedimientos. Los sistemas que forman parte de la ley SAFCO son:

Sistemas de Programación y Organización:

SPO: Sistema de Programación de Operaciones

SOA: Sistema de Organización Administrativa

SP: Sistema de Presupuesto

Sistemas de Ejecución:

SAP: Sistema de Administración de Personal

SABS: Sistema de Administración de Bienes y Servicios

ST y CP: Sistema de Tesorería y Crédito Público

SCI: Sistema de Contabilidad Integrada

Sistemas de Control:

SCG: Sistema de Control Gubernamental

Asimismo indica los órganos rectores de cada uno de los sistemas. El Sistema de Organización Administrativa se encuentra dentro de los sistemas de programación y Organización administrativas.

La Ley 1178 se constituye en un instrumento fundamental para la transparencia, la eficiencia administrativa y sobre todo para la Gerencia Pública, que debe facilitar la disposición óptima de los recursos, es decir, una eficiente gestión en la adquisición de bienes y la contratación de servicios, así como en la distribución y uso de los bienes

institucionales y la decisión en la disposición de activos fijos que han cumplido su ciclo de vida útil o que ya no son necesarios, de manera que la gestión pública pueda elevar sus niveles de eficacia en forma sustancial. Uno de los principales actores en el camino de hacer efectiva la Ley son los propios servidores públicos quienes, superando el tradicionalismo procedimental de la Administración, deben operar sistemas y métodos racionales y modernos dirigidos a aumentar la eficiencia del Estado y la cantidad y calidad de los bienes, servicios y regulaciones que éste brinda a la Sociedad. En el proceso de reforma y cambio, los promotores del mismo se enfrentan a una variedad de obstáculos donde no faltan ni los intereses creados ni la prioridad gubernamental por aspectos coyunturales, que muchas veces amenaza con postergar acciones cuyos logros sustantivos sólo se encuentran en el mediano y largo plazo. El derecho a la promoción y desarrollo del personal ocupado por el Estado no puede aislarse de la eficacia en el manejo de los recursos financieros que la sociedad les confía para el ejercicio de una administración delegada, con cometidos y propósitos que deben estar explícitos y legitimados mediante una profundización de la democracia política. Al intentar remover los factores que históricamente han conspirado contra niveles aceptables de eficiencia, la Ley de Administración y Control Gubernamentales también abre la posibilidad de atender adecuadamente la administración del personal del Sector Público, en todos los componentes que la misma implica, incluyendo la formación técnica de los distintos niveles funcionales.

Actor contextual y beneficiario final de la Ley es la propia sociedad que en su calidad de mandante de los gobernantes y demás servidores públicos deberá retomar y desarrollar nuevas formas de control externo sobre el manejo de la cosa pública. Las reglas institucionales y los sistemas regulados constituyen instrumentos que procuran mejorar sustancialmente la capacidad de ejecución de políticas y la responsabilidad sobre la

gestión mediante la transparencia de la misma. Por lo tanto, el Control Gubernamental, concebido como integración entre el control de la sociedad sobre la administración y el de esta última sobre su propia gestión, tiene como objetivo la evaluación del cumplimiento eficaz y eficiente de la voluntad social expresada democráticamente lo cual determina que la función principal del moderno control gubernamental es asegurar la transparencia de la gestión pública, garantizando el derecho social de accesos a información relevante y confiable sobre los actos del gobierno y sus resultados, posibilitando de esta manera a que la sociedad pueda juzgar a sus mandatarios y mejorar las leyes que los rigen.

4.1.2. MANUAL DE NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL (NAG), APROBADAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO MEDIANTE RESOLUCIÓN NO. CGR/026/2005 DE 24 DE FEBRERO DE 2005.

Conjunto de elementos que definen pautas técnicas y metodológicas de la auditoría gubernamental, los cuales contribuyen al mejoramiento del proceso de la misma, en las entidades públicas, por parte de la Contraloría General del Estado. Asimismo, constituyen el instrumento para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo, con características técnicas básicas actualizadas, asegurando la calidad requerida por los avances de la profesión de la auditoría. Las normas de Auditoría Gubernamental, son de cumplimiento obligatorio para todos los auditores gubernamentales que realizan auditorías en las entidades sujetas a fiscalización.

4.1.3. REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA APROBADO CON D.S. 23318-A DE 03 DE NOVIEMBRE DE 1992.

El reglamento de la responsabilidad por la función pública, fue aprobada en el palacio de Gobierno de la Ciudad de La Paz, en fecha 3 de noviembre de 1992, el cual es emitido

en cumplimiento del artículo 45° de la Ley 1178 que regula el capítulo V Responsabilidad por la Función Pública.

Las disposiciones del presente D.S. 23318-A de Responsabilidad del Servidor Público deben desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud.

4.1.3.1. CLASES DE RESPONSABILIDADES

✓ RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

La responsabilidad Administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico- administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público.

✓ RESPONSABILIDAD EJECUTIVA

La responsabilidad Ejecutiva cuando los resultados del examen señalen una gestión deficiente o negligente, así como el incumplimiento de los mandatos señalados en la Ley 1178.

✓ RESPONSABILIDAD CIVIL

La responsabilidad es Civil cuando la acción u omisión del Servidor Público o las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado, valuado en dinero, en tal sentido tiene que existir daño económico de cualquier naturaleza.

✓ RESPONSABILIDAD PENAL

La responsabilidad es Penal cuando la acción u omisión del Servidor Público y de los particulares, se encuentra tipificada en el Código Penal en su título “Delito contra la función pública”.

4.1.4. NORMA BÁSICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

RESOLUCIÓN SUPREMA N 217055

Aprobada del 20 de mayo de 1997, está compuesta por tres títulos y 31 artículos que señalan todos los atributos del SOA. El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función a la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- ✓ Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.

- ✓ Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

4.1.5. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA APROBADO CON RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO N° 005/2010 DE 25 DE MARZO DE 2010.

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa fue aprobado el 25 de marzo de 2010, el mismo cuenta con 25 artículos distribuidos en 6 capítulos. El objeto del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es establecer la normativa específica para la implantación del Sistema en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - INIAF, disponiendo la realización de

los procesos para el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional, los encargados de estos procesos y los periodos de su realización.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional del INIAF es responsabilidad de la Unidad de la Unidad de Planificación y de la Unidad Administrativa, así como de todos los servidores públicos del INIAF en su ámbito de competencia. Las funciones de emisión de instructivos, coordinación, evaluación, seguimiento y consolidación de la ejecución de los procesos de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional serán realizadas por la Unidad Administrativa.

Capítulo V DESARROLLO DEL TRABAJO

Toda vez que establecimos los conceptos teóricos necesarios, en el presente capítulo detallaremos el procedimiento de la **AUDITORÍA SAYCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL – INIAF POR LA GESTIÓN 2011** de forma práctica, tomando en cuenta que es un examen con el objetivo de determinar la eficacia y el cumplimiento del SOA en las operaciones realizadas por el INIAF.

5.1. RELEVAMIENTO DE INFORMACION

Para la realización de esta auditoria fase, se recabó la información básica del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, que se encuentra archivada en el Legajo Permanente de la Unidad de Auditoria Interna. La información trata sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos del INIAF
- ✓ Organigrama de la Institución
- ✓ Principales funciones y tareas del Instituto

Asimismo, se estableció un contacto con los funcionarios de dicha institución, desde servidores públicos con puestos operativos hasta los Directores, para obtener información esencial sobre el tema de análisis.

De esta manera se revisó la información, que consiste en la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos de auditoría en la adecuación del SOA en el INIAF, mismos que nos permiten respaldar nuestra opinión independiente.

5.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

La etapa de planificación consideramos es la más importante en la Ejecución de nuestra Auditoria, ya que es en esta etapa en la que evalúa los procesos administrativos y operativos que son parte del Sistema de Organización Administrativa, de manera que éste contribuya a alcanzar los objetivos eficientemente.

En ese sentido realizamos los siguientes pasos:

5.2.1. Comprensión de las actividades

Obtuvimos toda la información relacionada con los antecedentes, creación y actividades del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, para así tener un conocimiento puntual de las actividades y objetivos de esta entidad. De la misma manera podemos identificamos los hechos, operaciones y prácticas que en nuestro criterio pueden tener un efecto significativo sobre el sistema a ser auditado.

5.2.2. Análisis de planificación

El presente trabajo se basa en hechos reales, obteniendo y revisando la documentación proporcionada por la Unidad de Planificación y Sistemas, información que nos permite obtener evidencia competente y suficiente para sustentar nuestra opinión.

5.2.3. Objetivos críticos

Los objetivos críticos son aquellas operaciones o actividades en las que pondremos mucho mayor énfasis de revisión, en este caso son los contratos de servicios y los procesos de compras de bienes.

5.2.4. Control Interno

Evaluamos el control interno relacionado con el desarrollo del Sistema de Organización Administrativa.

5.3. MEMORANDUM DE PLANIFICACION DE AUDITORIA

Con la información recopilada, procedimos a la preparación del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA), documento que presenta los aspectos detallados y el tipo de Auditoría que se realiza. El MPA con el que se trabajó está compuesto por los siguientes puntos:

1. Términos de Referencia
 - 1.1 Antecedentes
 - 1.2 Objeto
 - 1.3 Objetivo
 - 1.4 Alcance de la revisión
 - 1.5 Normativa Aplicada
 - 1.6 Metodología
 - 1.7 Informes a emitir
 - 1.8 Actividades a Ejecutar
2. Naturaleza de las Operaciones
 - 2.1 Antecedentes
 - 2.2 Objetivos
 - 2.3 Estructura Organizativa
 - 2.4 Contratación de Bienes y Servicios
3. Ambiente del Sistema de Información
4. Ambiente de Control
5. Enfoque de Auditoría Esperado
6. Revisiones Analíticas y Determinación de los Riesgos Inherentes, de Control y determinación del Enfoque de Auditoría y procedimientos generales de auditoría.
7. Trabajo realizado por la Unidad de Auditoría Interna o Firmas de auditoría externa.
8. Administración de Trabajo
9. Procedimientos y Programas de trabajo

5.4. PROGRAMA DE TRABAJO

Se realizó el programa de trabajo en base a los procedimientos necesarios que se realizarán en base a la naturaleza, alcance y oportunidad para obtener evidencia competente y suficiente que respalde la opinión del presente trabajo.

5.5. EVIDENCIA

“Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar los hallazgos y conclusiones del auditor gubernamental”. De la información obtenida se realizará el seguimiento a los procedimientos de auditoría para comprender el Sistema de Organización Administrativa para recopilar la evidencia de auditoría y respaldar una observación o hallazgo según los manuales ya existentes en referencia a los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional, desarrollados por el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal. En base al Programa de Trabajo se realizaron los procedimientos de auditoría, como se detallan a continuación:

5.5.1. Las técnicas verbales o testimoniales

5.5.1.1. Entrevista: Se realizó una serie de entrevistas con el personal que tiene relación directa al manejo del Sistema; asimismo se realizaron preguntas a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de ésta.

5.5.1.2. Cuestionarios: Se desarrollaron tres cuestionarios (Anexo N° 6):

- ✓ Administración Estratégica
- ✓ Cumplimiento de Leyes y Normas
- ✓ Sistema Organizativo

Asimismo se adjuntó un Anexo a los tres cuestionarios sobre el llenado de los mismos. Los cuestionarios fueron respondidos por el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas del INIAF, para conocer la verdad de los hechos o situaciones.

5.5.1.3. Documentales

Confirmación: Para confirmar la respuestas afirmativas del cuestionario se requirió en el Anexo que adjunten la documentación que respalda su respuesta.

5.5.2. Físicas

5.5.2.1. Observación: En el desarrollo de la auditoria se contemplación a simple vista, la ejecución y desarrollo de las actividades y procesos por ejemplo, se pudo constatar los niveles de jerarquía y como éstos son parte integra en el conducto que sigue la documentación que llega al INIAF, asimismo se contempló las actividades que desarrollan las áreas operativas respecto al servicio que brinda la institución a los usuarios externos y como el flujo de información apoya al cumplimiento de los objetivos del INIAF.

5.5.2.2. Comparación o confrontación: al iniciar la auditoría se hizo una revisión de la Norma Básica del SOA emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas que es el Órgano Rector del Sistema, asimismo se revisó el Reglamento Específico del SOA emitido por el INIAF en cumplimiento a la Norma Básica, posteriormente se realizó una confrontación artículo por artículo de ambas normas para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

(Anexo N° 7)

5.5.2.3. Revisión selectiva: Con la documentación que nos fue proporcionada en las respuestas afirmativas de los cuestionarios se identificó la documentación e

información de mayor relevancia por ejemplo el Manual de Operaciones, reglamentos internos, instructivos, informes, entre otra documentación de la cual se realizó la revisión y su relación con el SOA y sobre todo con el aporte de cada uno para el cumplimiento de los objetivos del INIAF.

5.5.2.4.Rastreo: Se realizó un seguimiento al proceso y desarrollo del Sistema de Organización Administrativa, para conocer y evaluar su ejecución y si esta aporta de manera eficiente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.6. INFORME FINAL

Después de haber concluido el trabajo, encontramos deficiencias que se reflejaron en el informe final, mismo que comprende los siguientes atributos:

5.6.1. Condición

Situaciones actuales encontradas. Lo que es. Este término se refiere al hecho irregular o deficiencia determinada, cuyo grado de desviación debe ser demostrada y sustentada con evidencias.

5.6.2. Criterio

Es la unidad de medida de las normas aplicables. Lo que debe ser. Es la norma o estándar técnico-profesional, alcanzable en el contexto evaluado, que nos permiten tener la convicción de que es necesario superar una determinada acción u omisión de la entidad, en procura de mejorar la gestión, por ejemplo: leyes, normas reglamentos, instrucciones (Manuales y Procedimientos), políticas, disposiciones, etc.

5.6.3. Causa

Son las razones de desviación. ¿Por qué sucedió? Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. Las causas deben recogerse de la administración activa, de las personas o actores responsables de las operaciones que originaron la condición, y éstas deben ser por escrito, a los efectos de evitar inconvenientes en el momento de la discusión del informe, en el sentido de que después puedan ser negadas por los responsables.

5.6.4. Efecto

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser. Es la consecuencia real o potencial cuantitativo o cualitativo, que ocasiona la observación, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la administración activa que tome las acciones requeridas para corregir la condición.

5.6.5. Recomendación

Basándose en el análisis de los atributos causa-efecto, es la propuesta de solución a las deficiencias encontradas.

El informe final fue presentado al área directamente involucrada.

6. Capítulo VI. “AUDITORIA SAYCO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011”

6.1. MEMORANDUM DE PLANIFICACION DE AUDITORIA

I TERMINOS DE REFERENCIA

I.1 Antecedentes

En cumplimiento al Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal correspondiente a la gestión 2012, al Memorándum de Designación N° 008/2012 y 007/2012 de fecha 09 de abril de 2012 se efectuó la “Auditoria SAYCO del Sistema de Organización Administrativa”.

I.2 Objetivo de la auditoria

Determinar la eficacia del Sistema de Organización Administrativa, implantada en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal y de los instrumentos de control incorporados al mismo.

I.3 Objeto del examen

Nuestro examen comprendió la revisión de toda la documentación relacionada con la implantación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, generada como resultado de los procedimientos desarrollados al interior de cada uno de los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional y de la Implantación del Diseño Organizacional.

I.4 Alcance

El examen efectuado comprendió la evaluación de la estructura organizacional del INIAF, la revisión de los Manuales elaborados y posteriormente aplicados al 31/12/2011, además nuestro trabajo se ejecutó en cumplimiento al Manual de las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

I.5 Metodología aplicada

Nuestro examen incluirá pruebas selectivas según los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional efectuados por el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, para lo cual utilizaremos las técnicas de auditoría que consideremos necesarias, entre las cuales se menciona: inspección, comparación y revisión de documentos, observaciones de determinados controles, procedimientos analíticos, observaciones físicas.

I.6 Disposiciones legales aplicables

Para el desarrollo del examen se aplicaron las siguientes normas y disposiciones legales:

- Ley de Administración y Control Gubernamental N°1178 de 20 de julio de 1990.
- Reglamento para el ejercicio de las atribuciones de la C.G.R. aprobado con D. S. N° 23215 de 22 de julio de 1992
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado con D.S. 23318-A de 03 de noviembre de 1992.

- Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), aprobadas por la Contraloría General del Estado mediante resolución No. CGR/026/2005 de 24 de febrero de 2005.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante Resolución CGR-I/070/2000 de 21 de septiembre de 2000.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), aprobado mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa aprobado con Resolución de Directorio N° 005/2010 de 25 de marzo de 2010.
- Otras disposiciones legales requeridas en la ejecución del examen, consideradas necesarias y pertinentes.

I.7 Responsabilidades en materia de informes a emitir

El informe reflejará el resultado del análisis sobre diseño, implantación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa del presente examen, exponiendo los hallazgos con evidencias suficientes, competentes y pertinentes, contenidas en los papeles de trabajo.

Si durante la auditoria se detectaren hallazgos relativos a las responsabilidades por la función pública, se emitirán informes de responsabilidad que incluyan la elaboración y ejecución del informe preliminar, proceso de aclaración e informe complementario.

II.1 Antecedentes y Base Legal del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).

El Plan Nacional de Desarrollo – PND, Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para vivir bien, aprobado por Decreto Supremo No 29272 de 12 de septiembre de 2007, tiene como uno de sus pilares “Bolivia Productiva”, orientada a la transformación, cambio integrado y diversificación de la matriz productiva, para lograr generar un excedente, ingreso y empleo en el sector productivo Nacional, contemplando la creación del Sistema Boliviano de Innovación.

Asimismo, dentro de las políticas y estrategias del PND para el Desarrollo Agropecuario se encuentra el fortalecimiento de la institucionalidad estratégica a través del desarrollo de procesos masivos de asistencia técnica generación y sistematización de información y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas.

En este entendido, el Plan del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, para la revolución Rural, Agraria y Forestal, contiene políticas para favorecer la mejora de los sistemas de producción agropecuario, acuícolas, agroforestales y forestales y de otros bienes y servicios con base en la agricultura, el manejo de bosques y la conservación de los recursos naturales (Suelos, agua, bosques y biodiversidad)

En base a ese contexto el “Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal”, fue creado mediante Decreto Supremo Nro. 29611 de 25 de junio de 2008 el cual tiene por objeto establecer su estructura, objetivos,

funciones, así como articular e integrar al 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.

II.2 **Objetivo**

Objetivo General

Promover e incentivar la 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

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 las 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. El objetivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), fue incrementar la productividad de los cultivos mediante el uso de semillas de calidad.

II.3 Estructura Organizativa

El “Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal”, presenta la siguiente estructura organizativa:

- **Dirección General ejecutiva**
 - Unidad de Relacionamento Institucional
 - Unidad de Planificación y Sistemas
 - Unidad de Auditoría Interna
 - Unidad de Asesoría Legal
 - Apoyo Administrativo
- **Dirección de Investigación**
 - Unidad de Investigación
 - Unidad de Recursos Genéticos
- **Dirección de Asistencia Técnica e Información**
 - Unidad de Asistencia Técnica
 - Unidad de Capacitación y Formación
 - Unidad de Información y sistematización
- **Dirección de Semillas**
 - Unidad de Certificación y Control

- Unidad de Fiscalización y registros.
- **Dirección Administrativa Financiera**
 - Unidad financiera
 - Unidad Administrativa
- **Administración Departamental y Regional**
 - Oficinas Departamentales del INIAF
 - Oficinas Regionales del INIAF
 - Centros de Investigación

La estructura organizacional del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) sitúa dos niveles de operación: uno a nivel nacional y otro a nivel departamental.

III. Naturaleza de las Operaciones

El INIAF opera con fuentes de financiamiento externo, TGN y también genera recursos propios por la venta de servicios de certificación de semillas, fiscalización e investigación, estos recursos son inscritos por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas efectúa desembolsos directos a la cuenta N° 1-3400984 del Banco Unión S.A.

Se abrieron cuentas corrientes fiscales para cada oficina departamental, regional y centros de investigación, destinados a las transferencias de recursos que realiza la oficina nacional para los gastos de funcionamiento bajo la modalidad de Fondos en Avance, los cuales son descargados con la remisión de la respectiva documentación de sustento de los gastos ejecutados.

III.1 Disposiciones tributarias y legales

A continuación se describen las obligaciones legales e impositivas del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF):

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), se encuentra registrado en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) bajo el NIT N° 160944020 de acuerdo al mismo las obligaciones impositivas son las siguientes:

- Régimen Complementario al Valor Agregado RC-IVA

Asimismo, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) por ser una Entidad Pública está exento del pago de los siguientes impuestos:

- Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles y Vehículos Automotores - IPB, según los artículos 53° y 59° de la Ley 843.
- Impuesto sobre las Utilidades de la Empresas – IUE, según el artículo 49° de la Ley N° 843 (Texto Ordenado).
- Impuesto al Valor Agregado – IVA.
- Impuesto a las Transacciones – IT.

Sin embargo, en los casos en que los proveedores o terceras personas con las que se ejecuten operaciones, no presentaren facturas o el pago de impuestos correspondiente, la Entidad actúa como agente de retención.

El INIAF tiene las siguientes obligaciones legales como empleador:

- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's)
- Caja Nacional de Caminos

III.2 Características de los principales usuarios y/o beneficiarios

Los principales beneficiarios de los servicios que presta el INIAF, son la sociedad en su conjunto, toda vez que en sus diferentes oficinas regionales y departamentales priorizan demandas de los pueblos indígena originario campesinos, organizaciones comunitarias y pequeños productores urbanos y rurales y el resto de la población que requiera nuestros servicios.

III.3 Características de los servicios que brinda

Bajo este marco el desafío es avanzar hacia la Seguridad y Soberanía Alimentaria del país, asegurando la oferta de alimentos saludables para la población y ampliando la contribución de la producción agropecuaria y forestal a los medios de vida de la población y al desarrollo del país. Así mismo, posibilitando la expansión de la base económica fundamentada en la industrialización de los recursos naturales renovables, la expansión de fuentes sustentables de empleo e ingresos para la población rural y la consolidación de sistemas productivos ecológica y ambientalmente responsables. En ese sentido, se trata de impulsar la gestión sustentable de los recursos naturales, que haga posible la mejora de los medios de vida y el Vivir Bien de los pueblos indígenas originarios campesinos y de la sociedad rural en su conjunto, a través del aprovechamiento de los recursos naturales renovables, pero sin poner en riesgo la conservación de los ecosistemas, de los paisajes naturales y de la biodiversidad.

III.4 Presupuesto vigente y fuentes de los recursos

El INIAF cuenta con financiamiento del Tesoro General de la Nación (que comprenden las transferencias del TGN y Recursos Específicos generados

por la venta de servicios) y donaciones y créditos externos; los recursos de donaciones y créditos son canalizados mediante la suscripción de convenios entre la República de Bolivia y los Organismos Internacionales conformados por los Gobiernos de Dinamarca, Holanda, organismos financiadores extranjeros como Banco Mundial, FAO, Agencia Suiza para el desarrollo COSUDE y otros organismos financiadores como PISA, IBTEN, FONADAL y FONTAGRO.

IV. SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE

IV.1 Información financiera emitida

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal emite estados financieros básicos como Balance General, Estado de Resultados, Estado de flujo de efectivo, Cambios en el Patrimonio Neto, Cuenta de Ahorro – Inversión – Financiamiento.

Por otra parte, la Unidad Financiera, presenta las Ejecuciones Presupuestarias de Recursos y Gastos que consolida la información presupuestaria asignada y ejecutada por el INIAF y registrada en el sistema integrado SIGMA.

El registro contable y procesamiento de las partidas asignadas a gasto así como el registro de los ingresos las realiza el área de contabilidad, mediante el Sistema de Contabilidad VISUAL, mismo que fue implantado de forma gradual en las oficinas departamentales y regionales del interior del país.-

IV.2 Registros Contables y Presupuestarios Utilizados

Los registros contables utilizados por el área de contabilidad del INIAF son los comprobantes de ingreso, egreso y diario.

Los Comprobantes de Egreso registran los pagos efectuados por diferentes gastos de la Oficina Nacional y los desembolsos con imputación presupuestaria que se realiza a las diferentes oficinas nacionales y regionales del INIAF, cuya documentación sustentatoria se encuentra adjunta a los mismos, como facturas, cotizaciones, cuadro comparativo, solicitudes de pasajes, viáticos y otros.

Los Comprobantes de Diario registran los descargos a los desembolsos que efectúan las Oficinas regionales y departamentales, entregados en calidad de Fondos en Avance, adjunta de la documentación de sustento generada por las mencionadas dependencias.

Los Comprobantes de Ingreso registran los ingresos de recursos provenientes de las 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, etc.

Los comprobantes contables y comprobantes de Ejecución de Gastos C-31 son elaborados por el Contador y autorizados por el Director Administrativo Financiero.

IV.3 Sistemas de Contabilidad patrimonial, presupuestaria y los controles aplicados

El SIGMA (Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa), es el sistema presupuestario y de control utilizado por el

INIAF así como también el Sistema de Contabilidad VISUAL que es utilizado para registrar las operaciones patrimoniales de la entidad.

El responsable de presupuestos mediante la Unidad Financiera, emite información Presupuestaria a la Dirección Administrativa Financiera, previa solicitud y a requerimiento.

Ingresos

Por otra parte, los ingresos provenientes del Tesoro General de la Nación y fuente externa son producto de transferencias directas vía SIGMA, mismas que son directamente ejecutadas en los gastos de la entidad y registrados en la ejecución presupuestaria.

V. AMBIENTE DE CONTROL

Como resultado de la Evaluación de Control Interno al Sistema de Organización Administrativa mediante Cuestionarios de Control Interno verificamos que la Unidad de Planificación y Sistemas, con el propósito de mantener la aplicación de los controles, realiza lo siguiente:

- Programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la institución; y el cumplimiento de los objetivos son evaluados por medio de indicadores de cumplimiento.
- Los procesos operativos y administrativos se encuentran claramente expuestos en los Manuales y Reglamentos Internos.
- Las modificaciones organizacionales se realizan considerando las posibilidades presupuestarias y la

capacidad técnica u operativa, y se encuentran respaldadas con Resoluciones Administrativas firmadas por la MAE.

V.1 Clasificación de riesgos

Riesgo Inherente

Consideramos que la existencia del riesgo inherente se encuentra en la falta del manual de puestos y este debe ser consistente con lo establecido en las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal, por lo tanto se puede incurrir a errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

Por lo expuesto se considera la existencia de un riesgo inherente moderado

Riesgo de control

- No se realizó el análisis para delegar la función de revisión de la formulación y modificación de los procedimientos, en cuanto a su adecuación y normalización.
- Inexistencia de procedimientos que determinen responsables del resguardo de los documentos relacionados con el SOA.

Por lo tanto consideramos que el riesgo de control es alto

Riesgo de Detección

El riesgo de detección siempre estará presente en la ejecución de todas nuestras pruebas, debido a que existe la incertidumbre de que nuestros procedimientos de auditoría no lleguen a detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna, si existieran.

Por lo expuesto consideramos un riesgo de detección moderado.

VI. ENFOQUE DE AUDITORIA

Basados en el relevamiento de información efectuado para la “Auditoria SAYCO del Sistema de Organización Administrativa al 31 de diciembre de 2011”, se concluye que existe un ambiente de control débil, identificamos la existencia de riesgo de control alto.

VII. ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA

Efectuaremos nuestra revisión del 70% de los documentos relacionados con el objeto de la presente auditoria, así como la revisión de hechos posteriores relacionados que puedan resultar de interés para el presente análisis.

VIII. ADMINISTRACION DEL TRABAJO

La auditoría se realizará mediante un cronograma con fechas de inicio y conclusión y presupuesto de horas auditor, necesarios para la realización de nuestro examen, como se detalla:

Descripción actividad	Del	Al
Conocimiento y planificación	10/08/2012	22/08/2012
Ejecución de pruebas sustantivas (trabajo de campo)	23/08/2011	06/09/2012
Elaboración de informe y comunicación de resultados	07/09/2012	13/09/2012

Al respecto, debemos aclarar que el cumplimiento del presente cronograma de actividades de auditoría, está sujeto a que la Unidad Financiera

dependiente de la Dirección Administrativa Financiera del INIAF, nos proporcionen la documentación e información sin demora.








Presupuesto de horas


















N°	CARGO	HORAS	HORAS	HORAS	TOTAL HORAS
		PLANIFICACION	TRABAJO DE CAMPO	INFORME	HOMBRE
1.	Responsable UAI	32		16	48
2.	Pasante universitario	40	88	24	152
	TOTAL HORAS	72	88	40	200
	TOTAL DIAS	9	11	5	25

6.2. PROGRAMA DE TRABAJO

OBJETIVO:

Evaluar la eficacia y el cumplimiento del Sistema de Organización Administrativa del INIAF

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T.	HECHO POR
1.	Realice la evaluación de Control Interno al Sistema de Organización Administrativa mediante Cuestionarios de Control Interno.	 A-6	 L.S.C.
2.	Verificar la existencia del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.	 A-8 al A-8.13	
3.	Elabore una cédula analítica determinando si el contenido del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, consideró mínimamente los requisitos establecidos en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa y la adecuación del mismo a las necesidades y naturaleza de la Entidad.	 A-7	
4.	Verificar la compatibilización del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa con el Órgano Rector	 A-9 al A-9.2	
5.	Verificar que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa esté aprobado por Resolución de Directorio	 A-10 al A-10.2	
6.	Verificar si el RE-SOA está sujeto a revisión anual por la Unidad Administrativa en coordinación con la Unidad de Planificación.	 A-8.2	

7.	Verificar si el Manual de Operaciones y Funciones determina la implementación de los Sistemas de Planificación, Seguimiento y Evaluación.	 A-11 al A-11.1 		
8.	Verificar si el Manual de Organización y Funciones está aprobado mediante Resolución.	 A-12 al A-12.1 		
9.	Verificar si el Manual Operativo está aprobado mediante Resolución de Directorio.	 A-13 al A-13.1 		
10.	Verificar en el informe de gestión la implementación si la Unidad de Planificación efectúa el seguimiento y control del POA Institucional a través del SIPSyE (Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación)	 A-14 al A-14.3 		
11.	Comprobar si el POA de la entidad como su reformulación son aprobado con Resolución de Directorio.	 A-15 al A-15.5 		
12.	Verificar la existencia y aprobación del Reglamento Interno de Personal RIP.	 A-16 al A-16.3 		
13.	Examinar la existencia y aprobación para todos los reglamentos específicos de los sistemas de administración	 A-17 al A-17.19  		
14.	Verificar si existen modificaciones al organigrama de la entidad y si contempla los niveles jerárquicos.	 A-18 al A-18.2 		

CONCLUSIONES			
15.	En función al análisis efectuado, y en caso de detectar deficiencias de control interno, prepare planillas de deficiencias que contengan los atributos de auditoría.	T A-19 al A-19.13	
16.	Elabore el informe resultante	T PUNTO 6.3 T	

6.3. INFORME DE CONTROL INTERNO

I. ANTECEDENTES.

1.1. Orden de Trabajo.

En cumplimiento al Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal correspondiente a la gestión 2012 y el Memorandum de Designación INIAF/UAI N° 007/2012 y INIAF/UAI N° 008/2012 de fecha 09 de abril de 2012, efectuamos la “Auditoria SAYCO del Sistema de Organización Administrativa del 01/01/2011 al 31/12/2011”.

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, creado mediante Decreto Supremo 29611 del 25 de junio de 2008, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (actual Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras), desde su creación no fue evaluada la implantación del Sistema de Organización Administrativa, consiguientemente en cumplimiento a lo establecido en el Artículo 15 de la Ley N° 1178 “Ley de Administración y Control Gubernamentales”, se consideró necesaria la realización del examen.

1.2. Objetivo de la auditoria.

Expresar una opinión independiente sobre la eficacia y el cumplimiento del Sistema de Organización Administrativa en las operaciones realizadas por el INIAF y de los instrumentos de control incorporados al mismo.

1.3. **Objeto del examen.**

Nuestro examen se realizó sobre la base de la documentación relacionada con la implantación de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa y normativa interna relacionada con la misma; es decir, el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativo, Manual de Organización y Funciones, Manual Operativo, Programa Operativo Anual Institucional, Reglamento Interno, y otra normativa relacionada a la implantación del Sistema de Organización Administrativa, asimismo documentación en la que se aplica el desarrollo de los procesos y procedimientos establecidos por la normativa examinada.

1.4. **Alcance.**

El examen efectuado comprendió la evaluación de la estructura organizacional del INIAF, la revisión de los Manuales elaborados y posteriormente aplicados durante el periodo del 01/01/2011 al 31/12/2011, además nuestro trabajo se ejecutó en cumplimiento al Manual de las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República (Actual Contraloría General del Estado).

1.5. **Metodología aplicada.**

Los principales procedimientos y técnicas que fueron aplicados para el logro del objetivo de nuestro examen, fueron los siguientes:

- Evaluación del Sistema de Organización Administrativa, aplicando el Cuestionario de Control Interno, mismo que fue elaborado en base a los resultados del relevamiento de información y en el marco del cumplimiento de disposiciones legales vigentes en el periodo de

la auditoria los mismos que contienen una serie de preguntas cerradas mediante las cuales se procura obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), sin embargo en algunos casos se han flexibilizado para que la Unidad Auditada realice explicaciones sobre lo que consideraron necesario.

- En base a las respuestas obtenidas en el cuestionario de control interno, se aplicaron procedimientos para comprobar la implantación y vigencia de la normativa, así como también las actividades de control que fueron desarrolladas. Por otra parte, se efectuaron indagaciones al personal, observaciones e inspección de otros documentos.
- Nuestro examen incluyó pruebas selectivas según los procesos de Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional efectuados por el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, para lo cual utilizaremos las técnicas de auditoría que consideremos necesarias, entre las cuales se menciona: inspección, comparación y revisión de documentos, observaciones de determinados controles, observaciones físicas.
- Otros procedimientos orientados al cumplimiento del objetivo de nuestro examen.

1.6. Normativa aplicada.

Para el desarrollo del examen se aplicaron las siguientes normas y disposiciones legales:

- Ley de Administración y Control Gubernamental N°1178 de 20 de julio de 1990.

- Reglamento para el ejercicio de las atribuciones de la C.G.R. aprobado con D. S. N° 23215 de 22 de julio de 1992
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado con D.S. 23318-A de 03 de noviembre de 1992.
- Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (NAG), aprobadas por la Contraloría General del Estado mediante resolución No. CGR/026/2005 de 24 de febrero de 2005.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobado mediante Resolución CGR-I/070/2000 de 21 de septiembre de 2000.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB-SOA), aprobado mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997.
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa aprobado con Resolución de Directorio N° 005/2010 de 25 de marzo de 2010.
- Otras disposiciones legales requeridas en la ejecución del examen, consideradas necesarias y pertinentes.

II. RESULTADOS DEL EXAMEN.

2.1 FORTALEZAS.

Como resultado del examen se determinó las siguientes fortalezas de control interno:

2.1.1 LA ENTIDAD DESARROLLA UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

De la evaluación efectuada a la Administración Estratégica, determinamos que la Entidad plantea objetivos estratégicos consistentes con su misión y con los planes generales de desarrollo aplicables.

Por otra parte, el INIAF ha elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la institución; el cumplimiento de los objetivos es evaluado por medio de indicadores de cumplimiento.

2.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HA SIDO REVISADA Y MODIFICADA.

De la evaluación efectuada al Sistema Organizativo, determinamos que el INIAF revisó y modificó la estructura organizacional, aspecto que evidenciamos en el Manual Operativo aprobado mediante Resolución de Directorio N° 002/2011 de fecha 29 de junio de 2011.

Asimismo, determinamos que existen políticas y procedimientos formalizados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico sobre las operaciones y actividades que desarrolla el INIAF.

2.1.3 EXISTEN REGLAMENTOS ESPECÍFICOS PARA TODOS LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

De la evaluación efectuada al Sistema Organizativo y al Cumplimiento de Leyes y Normas determinamos que el INIAF cuenta con los reglamentos específicos para todos los sistemas de administración, los mismos son consistentes con las normas básicas vigentes, además se realizó la

compatibilización de las mismas con el órgano rector. La relación de Reglamentos específicos es la siguiente:

N°	REGLAMENTO ESPECIFICO	RESOLUCION		DOCUMENTO DE COMPATIBILIZACION
		CODIGO	FECHA	CITE
1	Sistema de Programación de Operaciones	Resolución de Directorio N° 002/2010	25/03/2010	MEFP/VPCF/DGNGP/USP-881/09
2	Sistema de Organización Administrativa	Resolución de Directorio N° 005/2010	25/03/2010	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE 453/2010
3	Sistema de Presupuestos	Resolución Administrativa N° 104	05/10/2009	MEFP/VPCF/DGNGP/USP-551/2009
4	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	Resolución de Directorio N° 004/2010	25/03/2010	MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 196/2010
5	Sistema de Administración de Personal	Resolución de Directorio N° 003/2010	25/03/2010	MEFP/VPCF/DGNGP/USE/N° 2245/2009
6	Sistema de Tesorería	Resolución Administrativa N° 106	05/10/2009	MEFP/VPCF/DGNGP/USE/N° 1780/2009
7	Sistema de Contabilidad Integrada	Resolución Administrativa N° 105	05/10/2009	MEFP/VPCF/DGNGP/USE/N° 1760/2009

2.2 DEBILIDADES

Como resultado del examen se determinó las siguientes debilidades o deficiencias de control interno, para las cuales sugerimos acciones correctivas. Las deficiencias detectadas se exponen a continuación:

2.2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL SIN CONSIDERACIÓN DE FACTORES RELEVANTES DE ANÁLISIS RETROSPECTIVO Y/O DE ANÁLISIS PROSPECTIVO, O EN ALGUNOS CASOS NO EXISTE EVIDENCIA DE LOS ANÁLISIS REALIZADOS.

Según cuestionario respondido por la Unidad Administrativa y la Unidad de Planificación y Sistemas, se advirtieron debilidades en el Sistema Organizativo, debido a que en el análisis organizacional, no se consideraron factores relevantes de análisis retrospectivo y/o de análisis prospectivo, o en algunos casos no existe evidencia de los análisis

realizados. Los factores que se encuentran en esta situación enunciamos a continuación:

- a) No se realizó el análisis de la dimensión de las áreas y unidades administrativas en comparación con las áreas o unidades operativas, según las necesidades para el cumplimiento de los objetivos de gestión.
- b) No existe evidencia sobre la identificación de las áreas estratégicas.
- c) No se realizó el análisis para delegar la función de revisión de la formulación y modificación de los procedimientos en cuanto a su adecuación y normalización.
- d) La Entidad no exige rendiciones de cuenta y no ejerce controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas.
- e) La Entidad no ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos.
- f) No se ha realizado análisis para actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) con el fin de que el mismo represente la estructura organizacional vigente.
- g) No existe evidencia sobre el análisis realizado al contenido del Manual de Puestos con el fin de determinar su consistencia con lo establecido en las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal. Por otra parte tampoco se determinó la existencia del Manual de Puestos.

Al respecto, el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del INIAF menciona:

“Artículo 10 (Proceso del Análisis Organizacional)

El Análisis Organizacional deberá incluir el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional:

I. Análisis Retrospectivo.

Deberá efectuarse la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada, respecto a lo programado, estableciendo si la estructura organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos propuestos en el Programa Operativo Anual...

II. Análisis Prospectivo.

Deberá evaluarse la situación futura que deberá afrontar el INIAF para lograr los objetivos que se planteen en el POA de la próxima gestión, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la estructura organizacional. El análisis prospectivo se realizara una vez que se tengan definidos y aprobados los objetivos del POA para la siguiente gestión...

III. Resultado y Formalización del Análisis Organizacional.

Los resultados y conclusiones del análisis organizacional deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes”.

Artículo 13 (Periodo de ejecución del proceso de análisis organizacional) que establece: El Análisis Organizacional, deberá efectuarse a partir del mes de junio al mes de agosto de cada gestión, periodo que podrá ser modificado de acuerdo a los plazos establecidos para la elaboración del POA o de acuerdo a requerimiento”.

Según la Jefa de la Unidad Administrativa y el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas, una de las razones para no haber efectuado o implementado los análisis realizados, es la limitación de recursos financieros, sin embargo también se detectó que priorizaron otras actividades de la entidad, además en la programación de operaciones de la institución, no existen actividades relacionadas con el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa a ser ejecutadas por la Unidad de Planificación y Sistemas misma que según normativa.

No haber analizado introspectiva o retrospectivamente todos estos aspectos puede ocasionar:

- Atención inoportuna a las unidades técnicas debido a que puede darse el crecimiento desproporcional entre las unidades técnicas y administrativas.
- No se han fortalecido las áreas estratégicas para mejorar la calidad de los servicios.
- No delegar las funciones de formulación y modificación de procedimientos y normativa, puede ocasionar que la misma sea modificada paulatinamente por las respectivas reparticiones mediante distintos tipos de documentos, generándose finalmente ambigüedad en la normativa interna; además, puede disminuir la eficiencia de los procedimientos operativos y en otros casos estos procedimientos pueden tornarse desactualizados, innecesarios y/o burocráticos.

- No realizar el análisis de la normativa interna puede ocasionar que la misma no se encuentra enmarcada en disposiciones legales de mayor jerarquía.

RECOMENDACIÓN 2.2.1

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con:

El Director Administrativo Financiero y el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas, para estudiar la factibilidad de proporcionar recursos a la Unidad de Planificación y Sistemas en función a las necesidades existentes por los cambios organizacionales suscitados en la entidad.

El Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas, considerando las observaciones realizadas, determine e incluya en la programación de sus operaciones, actividades de análisis relacionadas con el funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa.

El Director Administrativo Financiero, para que la misma se asegure de realizar el manual de puestos en cada gestión.

2.2.2 NO SE IMPLEMENTÓ EL REGLAMENTO PARTICULAR DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.

Mediante nota cite: NI/INIAF/UAI/N° 068/2012 de fecha 10 de diciembre de 2012 se consultó a la Unidad de Planificación y Sistemas sobre la implementación del “Reglamento Particular de Procedimientos Administrativos de Comunicación y Coordinación”, al respecto mediante

nota cite: NI/INIAF/UPS/N° 058/2012 de fecha 10 de diciembre de 2012, la mencionada Unidad indico que el “El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal no ha implementado el Reglamento Particular de Procedimientos Administrativos de Comunicación y Coordinación”.

Sobre la situación presentada, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055 en fecha 20/05/1997, en el siguiente numeral indica:

“29.- (Procedimientos Administrativos Básicos de Comunicación y Coordinación). En lo que respecta a los procedimientos administrativos básicos de comunicación y coordinación se aplicará lo dispuesto por el D.S. 23934 de fecha 23/12/94, mediante el cual se aprueba el Reglamento Común de Procedimientos Administrativos y de Comunicación de los Ministerios (RCP)”.

La razón de no haber implementado el “REGLAMENTO PARTICULAR DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN”, se debe a que el mismo no está considerado en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

Por la falta de implementación de esta normativa se han identificado factores que pueden ocasionar que los procedimientos administrativos básicos:

- Sean complejos, burocráticos, redundantes e inconsistentes.
- No se cumplan y existan discrecionalidades innecesarias.
- Afecten en la coordinación y cooperación de los actos administrativos.

- Originen ineficacia en la comunicación con el sector público, sector privado y en general con toda persona jurídica o natural.
- Retarden o eviten el fortalecimiento, la jerarquización y revalorización de las potencialidades del INIAF

Por otra parte no implementar el Reglamento Particular de Procedimientos Administrativos de Comunicación y Coordinación, ha ocasionado que en los procedimientos administrativos básicos:

- No se definan los canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas.
- No se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias.
- No se delegó al responsable de la función de custodia de la documentación relacionada con el SOA.
- Los archivos no presentan índices y correlatividad que permitan una rápida individualización de la documentación que contienen para su consulta.
- El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos (Operativo) del INIAF aprobados, no cuentan con medidas de seguridad contra pérdida y alteraciones.
- No determinen a los responsables de la custodia de la documentación.
- No determinen plazos para realizar el análisis retrospectivo y prospectivo.
- No establezcan actividades de control sobre el análisis retrospectivo.

- No establezcan actividades de control sobre el análisis prospectivo.
- No determinen plazos para realizar el diseño o rediseño de los procesos operativos.
- No determinen que la unidad encargada del SOA se asegure y compruebe que el contenido del Manual de Procesos comprenda al menos la siguiente información:
 - ✓ Caratula
 - ✓ Indice
 - ✓ Prologo y/o introduccion
 - ✓ Denominacion y objetivo de cada puesto
 - ✓ Numero y nombre de las operaciones que componen el proceso
 - ✓ Descripcion de los procesos
 - ✓ Descripcion de las operaciones
 - ✓ Descripcion de procedimientos
 - ✓ Diagrama de flujos
 - ✓ Formularios y otras formas utilizadas.
- Los responsables de las unidades no aprueben los procedimientos diseñados incluyendo las operaciones y las actividades de control necesarias.
- No establezcan actividades de control sobre la metodologia aplicada para representar las relaciones de autoridad lineal de las unidades organizacionales.

RECOMENDACIÓN 2.2.2

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas, para implementar el Reglamento Particular de Procedimientos Administrativos de Comunicación y Coordinación considerando los riesgos y deficiencias determinados en el presente, además asegurar se prepare el ajuste del Reglamento del Sistema de Organización Administrativa en función a lo establecido por el numeral 29 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas mediante Resolución Suprema 217055 de 20/05/1997.

2.2.3 EL REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL (RIP) DEL INIAF NO FUE COMPATIBILIZADO POR EL ÓRGANO RECTOR.

Mediante Resolución Administrativa INIAF N° 110 de fecha 05 de octubre de 2009, fue aprobado el Reglamento Interno de Personal (RIP) del INIAF, constituyéndose este documento en la evidencia de implementación de la mencionada normativa: sin embargo no se observó el documento de compatibilización efectuado por el Órgano Rector, por otra parte la Jefa de la Unidad Administrativa y el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas, mediante respuesta realizada en cuestionario, corroboraron que el documento no fue compatibilizado por el Órgano Rector de los subsistemas de la Ley SAFCO Ley N° 1178.

Según Anexo al Decreto Supremo N° 25749 de 24 de abril de 2000 Reglamento de Desarrollo Parcial a la Ley N° 2027 (Estatuto del Funcionario Público) en su Artículo 37° (Compatibilización), establece:

“El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal queda

encargado de la compatibilización del Reglamento Interno de las instituciones, adecuadas a la Ley del Estatuto del Funcionario Público y el presente Reglamento.”.

Este hecho se debe a la falta de consideración de lo establecido en la norma vigente, aspecto que puede afectar a que el Reglamento Interno de Personal del Instituto de Innovación Agropecuaria y Forestal no esté en concordancia con lo establecido en el Decreto Supremo N° 25749.

RECOMENDACIÓN 2.2.3

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con el Director Administrativo Financiero, para realizar las gestiones correspondientes sobre la compatibilización del Reglamento Interno de Personal del INIAF en el Órgano Rector.

2.2.4 EL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA NO FUE DIFUNDIDO AL PERSONAL DEL INIAF.

Mediante nota cite: NI/INIAF/UAI/N° 063/2012 de fecha 29 de noviembre de 2012 se consultó a la Dirección Administrativa Financiera, sobre la difusión del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, al respecto mediante nota cite: NI/INIAF/DAF/UA/N° 258/2012 de fecha 21 de diciembre de 2012, la Dirección Administrativa Financiera indicó que no se encontró el documento que evidencie la difusión del Reglamento Específico del Sistema de Organización

Administrativa al personal del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

Al respecto el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, en su Artículo 4 (Aprobación y Vigencia del Reglamento) en el tercer párrafo establece: “Mientras no exista una disposición contraria o modificación a las Normas Básicas, el presente Reglamento Especifico tiene vigencia y su difusión se encuentra bajo responsabilidad de la Unidad Administrativa”.

Este hecho se debió a la inobservancia de la Unidad Administrativa sobre el cumplimiento de la norma mencionada anteriormente, esta situación origina el desconocimiento e inaplicabilidad por parte del personal, sobre lo dispuesto en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

RECOMENDACIÓN 2.2.4

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con el Director Administrativo Financiero para:

Difundir al personal el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal

Analizar la factibilidad de establecer en el proceso de inducción del personal que se incorpora a la entidad, se haga conocer al mismo el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del

Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal y de ser factible se emita la norma que establezca esta política.

2.2.5 NO SE REALIZÓ LA REVISIÓN ANUAL DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, TAMPOCO EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES FUE ACTUALIZADO.

Mediante nota cite: NI/INIAF/UAI/N° 073/2012 de fecha 13 de diciembre de 2012 se consultó a la Dirección Administrativa Financiera, sobre la revisión anual del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, al respecto mediante nota cite: NI/INIAF/DAF/UA/N° 242/2012 de fecha 17 de diciembre de 2012, la Dirección Administrativa Financiera indicó que en el marco de apoyo con la Agencia de Cooperación Alemana G&Z, a través de una consultoría se viene realizando el análisis de la actual estructura organizacional del INIAF, en este sentido esta labor está en proceso, lo cual una vez concluida dará lugar a la actualización del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

En relación a la situación presentada, el primer párrafo del artículo 5 del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, señala: “El presente Reglamento está sujeto a revisión anual por la Unidad Administrativa en coordinación con la Unidad de Planificación”.

Este hecho se debió a que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa no fue difundido al personal de la Entidad,

mismo que ha contribuido, para que la Unidad de Administración y la Unidad de Planificación y Sistemas, no cumplan con las nuevas funciones establecidas en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

Esta situación originó que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, no sea ajustado acorde a las modificaciones y necesidades de la estructura organizacional del INIAF.

Asimismo, en fecha 05/10/2009 mediante Resolución Administrativa INIAF N° 112, se aprueba el Manual de Organización y Funciones y Genérico de Cargos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, estableciendo las funciones de la Unidad Administrativa y de la Unidad de Planificación y Sistemas.

Posteriormente en fecha 25/03/2010 mediante Resolución de Directorio N° 005/2010, se aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, normativa mediante la cual en el segundo párrafo de su Artículo 6 indica:

“El Jefe(a) de la Unidad de Planificación es responsable de su ejecución y del seguimiento de la implantación.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional del INIAF es también responsabilidad de la Unidad de Planificación y de la Unidad Administrativa, así como de todos los servidores públicos de INIAF en su ámbito de competencia.

Las funciones de emisión de instructivos, coordinación, evaluación, seguimiento y consolidación de la ejecución de los procesos de análisis,

diseño e implantación del diseño organizacional serán realizadas por la Unidad Administrativa”.

Al respecto se advierte que en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, establece nuevas funciones para la Unidad de Administración y Unidad de Planificación y Sistemas, aspecto que debió ser considerado para la actualización del Manual de Organización y Funciones y Genérico de Cargos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

Sobre este hecho el Manual de Organización y Funciones y Genérico de Cargos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal aprobado mediante Resolución Administrativa INIAF N° 112 en fecha 05/10/2009 en la designación de funciones de la Unidad Administrativa, en el párrafo tercero del subtítulo Funciones establece: *“Coordinar la elaboración y actualización del Manual de Organización y Funciones del Ministerio, conjuntamente con la Unidad de Planificación y Elaboración de Proyectos.”*.

Este hecho se debió a que el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa no fue difundido al personal de la Entidad, mismo que ha contribuido, para que la Unidad de Administración y la Unidad de Planificación y Sistemas, no cumplan con las nuevas funciones establecidas en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

RECOMENDACIÓN 2.2.5

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con el Director Administrativo Financiero y el Responsable de la Unidad de Planificación para:

- Realizar la revisión del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa en base a las modificaciones de la estructura organizacional del INIAF para que el documento refleje la situación actual de la entidad.
- Realizar la actualización del Manual de Organización y Funciones y Genérico de Cargos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

2.2.6 LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMAS NO REALIZA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL POA INSTITUCIONAL MEDIANTE EL SIPSYE (SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN).

Se realizaron verificaciones en el sitio http://teca.iniaf-gob.bo/sipsye_prod/login.aspx, determinándose que la Unidad de Planificación no efectúa el seguimiento y control del POA Institucional a través del Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación (SIPSyE).

Sobre este hecho el Manual de Organización y Funciones y Genérico de Cargos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal aprobado mediante Resolución Administrativa INIAF N° 112 en fecha

05/10/2009 en la designación de funciones de la Unidad de Planificación y Sistemas, en el párrafo décimo primero del subtítulo Funciones establece: “Seguimiento y control del POA institucional a través del SYPSyE (Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación)”.

A consecuencia del envío de la nota cite: NI/INIAF/UAI/Nº 021/2012 de fecha 24 de abril de 2012, el Encargado de Sistemas, emitió el informe INIAF/SIS/Nº 008/2012 de fecha 7 de mayo de 2012 en el mismo indica:

“se da a conocer que mediante la contratación de una consultoría se realizara tareas complementarias para el funcionamiento e implementación definitiva del sistema SIPSyE en nuestra institución, estas tareas de manera general se detallan:

- *Migración del POA 2012 INIAF al sistema SIPSyE.*
- *Capacitación mediante talleres sobre la metodología SIPSyE para elaboración del POA”*

Además en otro párrafo del mismo informe indica

“Las actividades técnicas pendientes que competen al Área de Sistemas son:

- *Personalización del sistema para el INIAF (logos).*
- *Configuración inicial del sistema (vaciar la base de datos configuración según la estructura del INIAF, etc.)”*

Como se podrá advertir el SYPSyE (Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación) no ha sido implementado.

Por la falta de implantación del sistema informático, no es posible cumplir con lo establecido en la normativa interna vigente de la entidad.

RECOMENDACIÓN 2.2.6

Se recomienda al Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), coordinar con el Responsable de la Unidad de Planificación y Sistemas para

Analizar si la implementación del SYPSyE (Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación) se realizará en el corto plazo, en caso de ser posible realizar las gestiones para que la utilización del mismo sea de manera inmediata, de lo contrario considerar la modificación del Manual de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.

7. Capítulo VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES:

Del examen realizado sobre el Sistema de Administración y Control del Sistema de Organización Administrativa del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, por el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2011, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) cuenta con los reglamentos específicos para todos los sistemas de administración, los mismos son consistentes con las normas básicas vigentes y se realizó la compatibilización con el órgano rector. Asimismo, cuentan con Resoluciones de Aprobación por parte del Directorio.

INIAF plantea objetivos estratégicos consistentes con su misión y con los planes generales de desarrollo aplicables, asimismo se efectúa el seguimiento al cumplimiento de los mismos, además que ha elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la institución; estos objetivos son medidos por medio de indicadores de cumplimiento.

Por otra parte, verificamos que cuenta con el Reglamento Interno de Personal que es consistente con el Estatuto del Funcionario Público.

Finalmente, se verificó que la MAE es la máxima instancia para aprobar o rechazar las modificaciones organizacionales.

En consecuencia se estableció la existencia de seis deficiencias en el Sistema de Control Interno, sobre las cuales deben asumirse las acciones correctivas, en este sentido ha sido necesario recomendar que el control interno sea reforzado para eliminar las posibilidades de error.

OBSERVACIONES RELACIONADAS CON LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y DE CONTROL INTERNO (Puntos débiles)

1. Análisis organizacional sin consideración de factores relevantes de análisis retrospectivo y/o de análisis prospectivo, o en algunos casos no existe evidencia de los análisis realizados.
2. No se implementó el reglamento particular de procedimientos administrativos de comunicación y coordinación.
3. El reglamento interno de personal (RIP) del INIAF no fue compatibilizado por el órgano rector.
4. El reglamento específico del sistema de organización administrativa no fue difundido al personal del INIAF.
5. No se realizó la revisión anual del reglamento específico del sistema de organización administrativa, tampoco el manual de organización y funciones fue actualizado.
6. La unidad de planificación y sistemas no realiza el seguimiento y control del POA institucional mediante el SIPSYE (sistema de información de planificación, seguimiento y evaluación).

7.2. RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal poner en conocimiento a la Unidad de Planificación el informe principal de este trabajo para la implantación de las recomendaciones descritas en el

mismo con el fin de fortalecer el control interno de la entidad y alcanzar el logro de los objetivos en forma eficaz y eficiente.

7.3. CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO

La planificación y la disponibilidad de tiempo facilitaron el alcance de los objetivos trazados en el examen, lo que nos llevó a la evaluación de la eficacia y cumplimiento del SOA en las operaciones realizadas por el INIAF.

- ✓ Mediante el acceso a la información se elaboraron entrevistas, cuestionarios y otros procedimientos de auditoría a las áreas involucradas para definir la implementación eficaz del sistema dentro de la institución.
- ✓ Se elaboró el Programa de Trabajo a medida de la institución.
- ✓ Se elaboraron los papeles de trabajo y los mismos se constituyen evidencia corroborativa que sustenta el resultado del examen practicado.
- ✓ Se efectuó la “Validación de Resultados” con los responsables de las áreas auditadas y sus comentarios a las observaciones se encuentran reflejadas en las Planillas de Deficiencias.
- ✓ Se emitió el Informe Final de Auditoría mismo que fue presentado a las instancias correspondientes.

Con todos los procedimientos de auditoria aplicados en el examen se concluye que:

La implementación y funcionamiento del Sistema de Organización Administrativa vigente en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal ha sido aplicado parcialmente puesto que cuenta con los instrumentos legales para un mejor desarrollo pero éstos no son de conocimiento de todo el personal.

Se debe considerar que el nuevo organigrama fue diseñado según las necesidades y características del INIAF por lo que apoya al cumplimiento de los objetivos institucionales y por consiguiente los objetivos del plan general de desarrollo del país.

7.4. EN CUANTO AL ASPECTO ACADEMICO

Los resultados obtenidos fueron de interés y satisfacción institucional como para los fines académicos, ya que el objetivo del presente trabajo consistía en evaluar la eficacia y cumplimiento del Sistema de Organización Administrativa, lo cual se logró oportunamente; así mismo, se elaboró un informe de Control Interno donde se exponen todas las recomendaciones efectuadas.

En forma específica al cumplimiento de los objetivos académicos:

- ✓ El presente trabajo posibilitó la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos en la vida universitaria, mediante una experiencia objetiva desarrollada en la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal.
- ✓ Se ha obtenido y desarrollado conocimientos más profundos de los procedimientos de auditoría así como de las leyes y reglamentos relacionados con nuestra carrera.