

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y AUDITORÍA.
UNIDAD DE POSTGRADO



“MONOGRAFÍA”

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
Y CONTROL DE GESTIÓN.**

DIPLOMADO EN AUDITORÍA INTEGRAL GUBERNAMENTAL.

TEMA: IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA
EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE
OPERACIONES EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.

Postulante: Lic. Luis Felipe Alanoca Choque

Docente: PhD. Libardo Trisancho

La Paz, Bolivia

2018

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mis Padres Juan y Francisca por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por permitirme ser parte del universo y darme la oportunidad de vivir.

A mis padres, hermanos y amigos por su apoyo incondicional para seguir adelante.

A la Unidad de Posgrado de la Universidad Mayor de San Andrés por permitirnos estudiar en sus aulas.

Al Dr. Libardo Trisancho por brindarme su apoyo y ser guía importante en la elaboración de la Presente Monografía.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1. Formulación del Problema.....	3
3. OBJETIVOS.....	3
3.1. Objetivo General.....	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. JUSTIFICACIÓN.....	3
4.1. Justificación Metodológica.....	3
4.2. Justificación Académica.....	4
4.3. Justificación Practica.....	4
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	4
5.1. La Gestión en las entidades públicas.....	4
5.2. Formulación de Planes de Mediano y Corto Plazo.....	5
5.2.1. Relación de Jerarquía de Planes.....	5
5.2.2. Plan Estratégico Institucional. (PEI).....	6
5.2.3. Plan Operativo Anual (POA).....	7
5.3. Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.....	8
5.3.1. Objeto.....	8
5.3.2. Principios del Sistema de Programación de Operaciones.....	9
5.3.3. Articulación del Plan Operativo Anual con el Plan Estratégico Institucional.....	9
5.3.4. Niveles de Organización.....	10
5.3.5. Órgano Rector y Atribuciones.....	10
5.3.6. Entidades del Sector Público y su Atribuciones.....	11
5.4. Auditoría.....	13
5.5. Auditoría Operativa.....	14
5.5.1. Auditoría: Eficacia.....	15
5.5.2. Normas de Auditoría Operacional.....	16
5.6. Tipos de Auditorías.....	17
5.6.1. Auditoría Interna.....	17
5.6.2. Auditoría Externa.....	18
5.7. Control Interno.....	18
5.7.1. Objetivos del Control Interno.....	19

5.7.2.	Componentes de la Estructura del Control Interno.....	19
5.7.3.	El Control Interno en las Entidades del Sector Publico.....	20
5.8.	Marco Legal y Normativo.	21
5.8.1.	Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.	21
5.8.2.	Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado.....	22
6.	MARCO METODOLÓGICO.....	23
6.1.	Enfoque.....	23
6.2.	Tipo.....	23
6.3.	Diseño	23
6.4.	Método	24
6.5.	Técnicas e instrumentos.	24
7.	MARCO PRÁCTICO.....	24
7.1.	Descripción de Deficiencias de Control Interno.....	30
8.	CONCLUSIONES.....	32
9.	RECOMENDACIONES	33
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	34
	ANEXO N° 1.....	35

1. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Programación de Operaciones de las entidades públicas se encuentra regulada por la Ley N° 1178, el cual establece los Sistemas de Administración y Control.

En los últimos años se ha visto necesario fortalecer la formulación de los planes de mediano y corto plazo, con el fin de contribuir al Plan de Desarrollo Económico Social de largo plazo.

Es por esta razón que el 21 de enero del 2016 se sanciona la Ley 777, Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, con el objeto de conducir el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

Uno de los fines de la Ley 777 del SPIE, es realizar el seguimiento y evaluación integral de la planificación, basado en metas, resultados y acciones, contribuyendo con información oportuna para la toma de decisiones de gestión pública.

Es necesario puntualizar que las entidades públicas han asumido este cambio con limitaciones de distintas formas, por lo que sus objetivos de corto plazo establecidos en su Plan Operativo Anual (POA), no presentaban un enfoque integrado y articulado con el logro de metas, resultados y acciones identificados en la planificación estratégica a mediano plazo.

El 5 de julio de 2017 se aprueba el Decreto Supremo N° 3246, las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, una norma actualizada, que tiene por objeto regular la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, determinando los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes

con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

La Auditoria Operativa a la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones, se deberá efectuar en base a un programa específico de auditoria con aplicación de procedimientos y técnicas de auditoria y los hallazgos debidamente respaldados con documentación válida, suficiente y competente.

Es por esta razón el presente estudio *“La importancia de la Auditoria Operacional para la Evaluación del Sistema de Programación de Operaciones en las Entidades Públicas”*, con el fin de explicar la importancia del SPO, sobre su eficacia y los Controles Internos Incorporados para su cumplimiento.

Una de las herramientas que permite medir la eficacia, es diseñar un cuestionario en base a las Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones aprobadas mediante Decreto Supremo N° 3246 del 05 de julio de 2017, estableciendo valores a las preguntas y determinando los porcentajes de eficacia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las entidades públicas en Bolivia han sufrido un cambio significativo en cuanto a su planificación de mediano y corto plazo, con el fin de cambiar el enfoque hacia una gestión por resultados. La Ley 777 del SPIE, conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO), tiene por objeto regular su aplicación en las entidades del sector público, determinando los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional (PEI), en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

Las normas de Auditoría Operacional del 01 de septiembre de 2016 definen a la auditoría operacional como la acumulación y evaluación objetiva de evidencia, con el propósito de emitir un pronunciamiento de manera individual o en conjunto, sobre la: eficacia, eficiencia, economía y/o efectividad del objeto de auditoría.

El presente estudio, en aplicación de la Auditoría Operacional, permitirá identificar si los procesos y procedimientos internos implementados por las entidades públicas, son los suficientes para generar un nivel óptimo de eficacia del Sistema de Programación de Operaciones.

2.1. Formulación del Problema.

¿Cuál es la importancia de la Auditoría Operacional en la evaluación de la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO)?

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo General.

Explicar la importancia de la Auditoría Operacional sobre la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO), en las Entidades Públicas.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Detallar los procesos y procedimientos internos en aplicación del SPO, para fortalecer la Planificación de mediano y corto plazo.
- ✓ Mostrar los Subsistemas del SPO para la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual.
- ✓ Determinar las deficiencias y limitantes para la implantación del SPO.

4. JUSTIFICACIÓN.

4.1. Justificación Metodológica.

Para lograr los objetivos de estudio, se utilizará el método de investigación descriptiva, ya que requiere el análisis de las deficiencias de control interno de las entidades públicas para obtener datos y sacar conclusiones.

Este estudio busca contribuir a partir del trabajo como auditores a un cambio de enfoque de las entidades públicas, quienes esperan que apoyemos a las entidades con soluciones constructivas.

4.2. Justificación Académica.

El tema de estudio, pretende contribuir a partir de los conceptos puntuales al tema y de las recomendaciones emergentes de una Auditoria Operacional de la Eficacia del SPO, la importancia de fortalecer las Unidades de Planificación de las Entidades Públicas, para un mejor desarrollo institucional y una oportuna toma de decisiones en post de mejorar la Gestión Pública, en términos generales nos permitirá mostrar los conocimientos adquirido durante nuestra estancia en la carrera.

4.3. Justificación Practica.

Los objetivos planteados, el análisis de los conceptos definidos y el resultado de la Auditoria Operativa de la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones, permitirá encontrar conclusiones constructivas, con lo cual se contribuirá sustancialmente las Unidades de Planificación de las distintas entidades públicas, para definir sus objetivos enmarcados en su misión como entidad y así contribuir de manera directa a las metas de los 13 pilares de la Agenda Patriótica 2025.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

5.1. La Gestión en las entidades públicas.

Las entidades públicas se organizan a través de cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. La planificación determina los objetivos que se van a seguir en la organización. La organización distribuye el trabajo entre los miembros que componen la organización. La dirección, coordina, orienta y motiva para conseguir las actividades o tareas que se llevan a cabo. Y, por último, el control permite verificar que las actividades se están

realizando de acuerdo a los planes establecidos. A través de estas cuatro funciones la nueva gestión pública persigue aplicar los conceptos eficacia, economía y eficiencia en la organización. Es decir, conseguir una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible. Esto se debe realizar a través de sistemas de control que muestren plena transparencia en los procesos, planes y resultados.

Las entidades públicas, deberían establecer como actividad de control la auditoría operativa o de gestión, ampliando el actual marco regulatorio y dejando de ceñirse solamente a las auditorías financieras. Esta actividad de control, debe estar dirigida a recopilar la información necesaria para obtener un informe en el cual se establezca el nivel de desempeño de las organizaciones en relación al cumplimiento de sus objetivos fijados en el periodo analizado.

5.2. Formulación de Planes de Mediano y Corto Plazo.

5.2.1. Relación de Jerarquía de Planes.

La Planificación de largo plazo, con un horizonte de hasta veinticinco años, está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), con la Agenda Patriótica 2025.

La planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco años, está constituida por el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien.

Planificación de largo plazo

Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES). Al 2025 es la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025

Planificación de mediano plazo

- El Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES).

- Los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI).
- Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI).
- Los Planes de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien (PGTC).
- Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).
- Los Planes de Empresas Públicas.
- Las Estrategias de Desarrollo Integral (EDI) de regiones, regiones metropolitanas y macro regiones estratégicas.

Planificación de corto plazo

- Planes Inmediatos.
- Planes Operativos Anuales (POA).

5.2.2. Plan Estratégico Institucional. (PEI)

“Es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social en sus distintos niveles”. (Resolución Suprema 225557)

Los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI), están formulados en el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), siendo el instrumento orientador, regulador y metodológico de las entidades o instituciones públicas establecidas como ámbito de aplicación de la Ley N° 777, para el proceso de planificación institucional en el marco de sus competencias.

“Estos lineamientos metodológicos establecen la estructura, características y contenido mínimo de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), mismos que deberán ser elaborados de forma articulada, simultánea y compatible con los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), Planes Estratégicos Ministeriales (PEM), o Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) según corresponda”. (Ministerio de Planificación del Desarrollo, Bolivia)

5.2.3. Plan Operativo Anual (POA).

La planificación operativa anual es uno de los instrumentos más importantes para que las entidades puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de largo plazo, siendo que permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.

La planificación operativa anual es un instrumento indispensable de teorización y organización, en el cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarlo.

El Plan Operativo Anual (POA), es el instrumento orientador de la gestión institucional durante un año calendario, el cual está articulado con el Presupuesto de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente. Contiene los objetivos de Gestión Institucional, Objetivos Específicos, Operaciones (proyectos y actividades) y Recursos, que se van a ejecutar durante el año que se está programando.

El POA contribuye a la ejecución del Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) de cinco años, por esta razón, los objetivos, proyectos y actividades del POA deben tener correspondencia directa con las perspectivas, objetivos estratégicos y estrategias del PEI.

El POA ordena los proyectos y actividades que serán ejecutados por las diferentes áreas y unidades organizacionales dentro de las entidades públicas, por lo que su seguimiento y control asegura una ejecución efectiva.

La importancia de la Formulación del POA es la siguiente:

- ✓ Contribuye a lograr la visión de desarrollo institucional o superior, concretizar los objetivos estratégicos y cumplir con la Misión Institucional.
- ✓ Permite ordenar y dar coherencia a los proyectos y actividades previstos para la obtención de los Objetivos de Gestión Institucional.
- ✓ Ayuda a la preparación y organización evitando la improvisación en la ejecución de los proyectos y actividades.
- ✓ Permite prever la necesidad de recursos para el cumplimiento de lo programado, permitiendo la optimización de su uso.
- ✓ Permite el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades, por lo que se constituye en un elemento clave para el control de la gestión.
- ✓ Mejora la transparencia en la gestión Institucional, en tanto permite un mejor seguimiento de la ejecución presupuestal.

5.3. Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NBSPO), son un conjunto ordenado de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que regulan el Sistema de Programación de Operaciones, en las entidades del sector público.

5.3.1. Objeto.

El objeto de las NBSPO, es regular la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, determinando

los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

5.3.2. Principios del Sistema de Programación de Operaciones.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones del 2017, establece los siguientes Principios:

- a) Integralidad:** El Sistema de Programación de Operaciones establecerá mecanismos de coordinación e integración, de manera que la totalidad de acciones de corto plazo de las entidades del sector público, contribuyen a sus Planes Estratégicos Institucionales;
- b) Factibilidad:** La programación de acciones de corto plazo se sujetará a las posibilidades reales de financiamiento y ejecución;
- c) Transparencia:** La ejecución de las acciones de corto plazo, generará información detallada y oportuna, permitiendo el seguimiento y control;
- d) Flexibilidad:** La programación de acciones de corto plazo se adaptará a situaciones que hayan cambiado o que no hayan sido previstas en la planificación.

5.3.3. Articulación del Plan Operativo Anual con el Plan Estratégico Institucional.

El Plan Operativo Anual materializa en acciones de corto plazo, las actividades estratégicas de las entidades del sector público, establecidas en sus Planes Estratégicos Institucionales, mismos que deben ser concordantes con los Planes Sectoriales o Territoriales.

5.3.4. Niveles de Organización.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones del 2017, contempla los siguientes niveles de organización:

- a) Nivel normativo: A cargo del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, como órgano rector del Sistema de Programación de Operaciones;
- b) Nivel de articulación: A cargo del Ministerio de Planificación del Desarrollo, como órgano rector del Sistema de Planificación Integral del Estado;
- c) Nivel operativo: A cargo de cada una de las entidades del sector público.

5.3.5. Órgano Rector y Atribuciones.

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, es el Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones y tiene las siguientes atribuciones:

- a) Elaborar, actualizar y difundir las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, así como lineamientos, directrices, instructivos y otros instrumentos normativos;
- b) Establecer plazos y condiciones para la implementación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, así como emitir lineamientos, directrices, instructivos y otros instrumentos, para su adecuada operatividad;
- c) Elaborar, actualizar y difundir el modelo referencial de Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, a ser utilizado como base por las entidades del sector público;
- d) Evaluar para su compatibilización, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y normativa vigente, el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones

elaborado por cada entidad del sector público o grupos de entidades que realizan actividades similares;

- e) Brindar asistencia técnica, así como definir y aclarar cuando corresponda, los alcances de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

5.3.6. Entidades del Sector Público y su Atribuciones.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones del 2017, determina que las entidades del sector público tienen las siguientes atribuciones:

- a) Dar cumplimiento a las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones;
- b) Dar cumplimiento a los mandatos y disposiciones emitidos por el órgano rector del Sistema de Programación de Operaciones;
- c) Elaborar su Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, en base al modelo referencial emitido por el órgano rector del Sistema de Programación de Operaciones y en el marco de lo establecido por las presentes Normas Básicas;
- d) Aprobar su Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, una vez sea declarado compatible por el órgano rector del Sistema de Programación de Operaciones;
- e) Formular, aprobar y remitir al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, su Plan Operativo Anual;
- f) Ejecutar, a través de las unidades organizacionales correspondientes, su Plan Operativo Anual;
- g) Realizar el seguimiento periódico, a la ejecución de su Plan Operativo Anual;

- h) Reportar al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la información de ejecución de su Plan Operativo Anual, conforme este lo establezca;
- i) Evaluar la ejecución de su Plan Operativo Anual y aplicar cuando corresponda, las medidas correctivas para lograr los resultados esperados;
- j) Efectuar la evaluación del funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en su entidad y cuando corresponda, modificar su reglamento o proponer al órgano rector del Sistema de Programación de Operaciones, modificaciones a las Normas Básicas.

5.3.7. Subsistemas de las NB-SPO.

Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones del 2017, establece los siguientes subsistemas:

Subsistema de Formulación del Plan Operativo Anual.

La formulación del Plan Operativo Anual en las entidades del sector público debe sujetarse a lo determinado por su Plan Estratégico Institucional y expresarse en acciones de corto plazo.

El contenido del Plan Operativo Anual comprende:

- a) Una programación de las acciones de corto plazo;
- b) La determinación de operaciones;
- c) La determinación de requerimientos necesarios.

Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Plan Operativo Anual.

- El seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Anual en las entidades del sector público es responsabilidad de las Máximas Autoridades Ejecutivas; en el caso de las entidades territoriales autónomas la responsabilidad estará determinada de acuerdo a la normativa legal correspondiente.

Cada entidad pública debe emitir en forma periódica la información de ejecución del Plan Operativo Anual por cada acción de corto plazo, de

acuerdo a las condiciones y periodicidad establecidas por el Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones.

- La evaluación periódica de la ejecución del Plan Operativo Anual en las entidades del sector público es responsabilidad de las Máximas Autoridades Ejecutivas; en el caso de las entidades territoriales autónomas la responsabilidad estará determinada de acuerdo a la normativa legal correspondiente.

La evaluación periódica se realizará en el marco de una valoración cuantitativa y/o cualitativa, recolectando información mientras se ejecutan las acciones de corto plazo.

En caso de detectarse desviaciones en la ejecución respecto a la programación, cada entidad pública debe disponer las medidas correctivas necesarias con la finalidad de reorientarla oportunamente, asegurando el logro de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional.

La evaluación periódica para cada acción de corto plazo deberá contemplar el grado de consecución de resultados, según los indicadores y cronograma establecidos.

A la conclusión del período fiscal, adicionalmente a la evaluación periódica, se debe determinar el nivel de contribución de los resultados logrados por el Plan Operativo Anual, a la consecución de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional, así como su relación con los recursos ejecutados.

5.4. Auditoría.

Es la Acumulación y Evaluación Objetiva de Evidencia para Establecer e Informar sobre el grado de Correspondencia entre la Información Examinada y Criterios Establecidos. (Resolución N° CGE/094/2012, 2012)

El propósito de la Auditoria es expresar una opinión o formar una conclusión sobre el o los elementos sujetos al examen.

“Proceso Sistemático para Obtener y Evaluar de manera Objetiva las Evidencias relacionadas con Informes, sobre Actividades Económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido Informativo con las Evidencias que dieron origen, así como establecer si dichos Informes se han elaborado, observando los principios establecidos para el caso”. (American Accounting Association)

El fin del proceso de Auditoría consiste en determinar el Grado de Correspondencia de la Información con los Criterios que fueron establecidos previamente.

5.5. Auditoría Operativa.

La Auditoria Operacional es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente, de forma que individual o en conjunto, sobre la eficacia de los sistemas de administración y control interno; eficacia, eficiencia, economía de las operaciones y/o de la evaluación de la efectividad. (Resolución N° CGE/057/2016, 2016)

Con base con el informe de Auditoria operacional en el que se califique la gestión como deficiente o negligente, el Contralor General del Estado podrá emitir el Dictamen de Responsabilidad Ejecutiva

Para la adecuada interpretación y aplicación de las normas de auditoria operacional, se deben considerar las siguientes definiciones:

Sistema: es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.

Eficacia: es la capacidad de lograr los objetivos en un periodo de tiempo determinado, independientemente de los costos invertidos.

En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

Eficiencia: debe ser entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, cuyo resultado debe aproximarse a un índice de eficiencia establecido por la entidad o un indicador externo aplicable.

En el caso de que no se puedan contar con índices externos apropiados para evaluar la gestión de la entidad auditada, el auditor puede elaborar índices en base al desempeño de la propia entidad en gestiones anteriores.

Economía: es la habilidad de minimizar, dentro de lo razonable, el costo unitario de los recursos empleados para la consecución de objetivos, sin comprometer la calidad de estos últimos.

En este sentido, un índice de economía generalmente empleado es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos.

Efectividad: es la evaluación del impacto que tienen las acciones de las entidades públicas en beneficio de la sociedad. El índice aplicable es la relación de impacto logrado sobre impacto requerido.

5.5.1. Auditoría: Eficacia.

También llamada auditoría de efectividad o de resultados de los programas, en una auditoría de eficacia se investiga si se han alcanzado los resultados deseados o se han cumplido los objetivos propuestos o impuestos por una autoridad con facultades para ello, cuantificando las desviaciones y analizando sus posibles causas. En una auditoría de eficacia, a diferencia de una de economía y eficiencia, se presta mayor atención al grado de cumplimiento de los objetivos y demás prescripciones del plan o programa que a la economía de los medios utilizados para alcanzarlos.

Eficacia: Es el grado de cumplimiento de objetivos a nivel de resultados inmediatos, productos (bienes, servicios y/o normas) u operaciones, con relación a los programados. La formula para determinar el índice de eficacia es:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$$

5.5.2. Normas de Auditoría Operacional.

1. **Planificación.** - La auditoría debe planificarse de tal forma que el objetivo de la misma sea alcanzado eficientemente.
2. **Supervisión.** - Personal competente debe supervisar sistemática y oportunamente el trabajo realizado por los profesionales que conformen el equipo de auditoría.
3. **Control Interno.** - Se debe obtener comprensión del control interno asociado al objeto de auditoría
4. **Evidencia.** - Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar las conclusiones y pronunciamiento del auditor gubernamental.
5. **Comunicación de Resultados.** El Informe de Auditoría Operacional debe contener el pronunciamiento sobre la eficacia, eficiencia, economía y/o efectividad del objeto de auditoría, de manera individual o en conjunto.

Para emitir un pronunciamiento sobre una gestión deficiente o negligente, necesariamente el objeto de la auditoría deberá ser la gestión anual; para tal efecto, se emitirá otro Informe que incluya indicios de responsabilidad ejecutiva, señalando las causas que dieron origen a la misma, respaldado con el informe legal y técnico, este último en caso de participación del especialista.

Los informes deben ser oportunos, completos, veraces, objetivos y convincentes, así como lo suficientemente claros y concisos como lo permitan los asuntos tratados.

6. Procedimiento de Aclaración. - El Informe con Indicios de Responsabilidad Ejecutiva, debe someterse a procedimiento de aclaración, conforme al artículo 42 del Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado por el Decreto Supremo 23318-A.

5.6. Tipos de Auditorías.

5.6.1. Auditoría Interna.

La Auditoría Interna es una Actividad Apreciativa, Independiente de los sectores Objeto de Revisión. Por lo tanto, debería reportarse a los máximos niveles de la Organización y depender de ellos. Tiene por Objeto la Revisión de las Operaciones para servir de base a la Administración. Por este motivo es un Control que se describe como Independiente pues Mide y Evalúa la Eficacia de otros Controles, contribuye a que una organización alcance sus objetivos al proveer un Enfoque Disciplinado y Sistemático para Evaluar y mejorar la Efectividad de los Procesos de Gestión de Riesgos, Control y Dirección.

Sus funciones incluyen:

- ✓ Revisión de las Operaciones para Verificar la Autenticidad, Exactitud y Concordancia con las Políticas y Procedimientos establecidos por la Organización
- ✓ Control de los Activos a través de los Registros Contables y Comprobaciones Físicas.
- ✓ Revisión de las Políticas y Procedimientos para Evaluar su Efectividad.
- ✓ Revisión de si los Procedimientos Contables fueron aplicados en forma Consistente con las Normas Contables.

- ✓ Auditoría de otras Organizaciones con las que existen relaciones contractuales a cumplir u otras vinculaciones Económicas.

Ley N° 1178 Art. 15.- establece que: “... *La Auditoría Interna se practicará por una unidad especializada de la propia, que realizará las siguientes actividades en forma separada, Combinada o Integral: **Evaluar el grado de Cumplimiento y Eficacia de los Sistemas de Administración e Instrumentos de Control Incorporados a ellos**; La Unidad de Auditoría Interna no participará en ninguna otra Operación ni Actividad Administrativa y dependerá de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad, sea esta colegiada o no, Formulando y Ejecutando con Total Independencia el Programa de sus Actividades*”.

Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce Tuición sobre la Entidad auditada; y a la Contraloría General del Estado.

5.6.2. Auditoría Externa.

La Auditoría Externa es totalmente independiente de la Organización. Para dar crédito a la manifestación que la administración hace a través de su Sistema de Información, los interesados requieren de la Opinión de un Profesional totalmente desligado de los intereses de esa administración.

La labor de Auditoría Externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como Independencia, Educación y Conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación en los cuerpos encargados de Control del Ejercicio Profesional, etc.

5.7. Control Interno.

El control interno es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes

categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y norma aplicable.

5.7.1. Objetivos del Control Interno.

- a) Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la Organización.
- b) Que cuenten con métodos y registro que se identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- c) Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones en cuanto a criterios establecidos por la administración.
- d) las transacciones deben clasificarse en forma tal que permita la preparación de Estados Financieros de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y el criterio de la administración.

5.7.2. Componentes de la Estructura del Control Interno.

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

Ambiente de Control Interno.

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

Evaluación del Riesgo.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la Entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la Entidad.

Actividades de Control

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la Entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la Entidad.

Información y Comunicación

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una Entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la Entidad y elaborar informes financieros confiables

Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

5.7.3. El Control Interno en las Entidades del Sector Público.

Mediante la aplicación de Ley N° 1178 “Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales” y sobre la base de las normas de Auditoría

Gubernamental, se marca la importancia del rol del Control Interno, asimismo en el artículo 13º establece:

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

Para el efecto, el control será ejercido desde dos ámbitos:

- Control Interno, a cargo de los funcionarios de la Entidad pública, preventiva y defectivamente.
- Control Externo, que estará bajo la responsabilidad de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

5.8. Marco Legal y Normativo.

5.8.1. Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.

La Ley N° 1178 del 20 de julio de 1990, es la norma que regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado. Su finalidad entre otros, es tener una administración con criterios de eficacia, eficiencia, responsabilidad y transparencia.

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, también conocida como Ley SAFCO, establece sistemas de gestión que se relacionan entre sí y con otros sistemas en el país.

Los sistemas que se regulan son:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.

- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recurso a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión.¹

5.8.2. Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado.

El proceso de la planificación territorial se realiza en el marco la Ley N° 777 del Sistema de Planificación del Estado (SPIE), que se constituye en el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado.²

¹ Art. 6 de la Ley N° 1178, Modificado por la Ley N° 777 del SPIE.

² Art. 2 de la Ley N° 777 SPIE.

El SPIE es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos de orden técnico, administrativo y político, mediante los cuales las entidades del sector público de todos los niveles territoriales del Estado recogen las propuestas de los actores sociales privados y comunitarios para adoptar decisiones que permitan desde sus sectores, territorios y visiones socioculturales, construir las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos del desarrollo integral con equidad social y de género e igualdad de oportunidades, e implementar la Agenda Patriótica en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien en Armonía con la Madre Tierra.

6. MARCO METODOLÓGICO.

6.1. Enfoque

El presente trabajo se realiza bajo el enfoque de investigación de tipo cuantitativo, que nos ayudará en el presente estudio mediante la aplicación de un cuestionario, que ejecutado producto de una Auditoría Operacional se podrá determinar la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones, para posteriormente explicar la importancia y contribución que representa las recomendaciones para las entidades públicas.

6.2. Tipo

Esta investigación es de tipo descriptiva, es por ello que por un lado se describirá los conceptos y las definiciones específicas a la problemática del proceso de formulación de planes de mediano y corto plazo y por el otro se propone el análisis teórico como solución al problema planteado.

6.3. Diseño

El presente estudio tiene un diseño no experimental, porque busca señalar previamente las ideas centrales que nos conducirán a tener una noción clara del contexto actual, para luego generar una idea general y adentrarnos de a poco a la esencia de la temática, redirigiéndonos a temas conceptuales establecidos y adoptados; para luego realizar y aplicar los métodos de investigación.

6.4. Método

En función a las características del tema planteado el método empleado para la presente investigación es el método documental, ya que, del conjunto de definiciones rescatadas de la revisión de documentos que guarden relación con el propósito del estudio y que relacionados harán que los resultados sean más fidedignos.

6.5. Técnicas e instrumentos.

Los instrumentos utilizados para la realización del presente trabajo y la aplicación del método señalado ha sido la recolección y revisión de documentos como: libros de diferentes autores, revistas, normativas legales vigentes y referentes al tema de estudio.

Tampoco se ha dejado de lado los registros de páginas electrónicas de internet, que hoy en día llega ser el medio idóneo para obtener información y adquirir libros relacionados al presente trabajo.

7. MARCO PRÁCTICO.

En base al siguiente cuestionario diseñado en base a las Normas Básica del Sistema de Programación de Operaciones aprobadas mediante Decreto Supremo N° 3246 del 05 de julio de 2017, producto de una Auditoría Operacional de la eficacia del SPO, podemos determinar el nivel de eficacia del SPO.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (SPO)

ENTIDAD: ...							
ALCANCE: GESTIÓN 2017							
ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:	
DISPOSICIONES GENERALES							
1. ¿El Programa Operativo Anual (POA), se encuentra elaborado en el marco del Plan de Desarrollo Económico Social del Estado Plurinacional?							

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
2. ¿El Sistema de Programación de Operaciones permite la generación de información confiable, útil y oportuna para realizar un seguimiento y evaluación del POA efectivo?						
3. ¿En el organigrama de la institución se incluye la Unidad de Planificación dependiente de la MAE?						
4. ¿Las áreas o unidades organizacionales responsables de las acciones de corto plazo, han identificado la cantidad y calidad de recursos humanos y de bienes y servicios que requieren para el cumplimiento de cada acción de corto plazo?						
5. ¿La entidad cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos?						
6. ¿La entidad cuenta con Manual de Puestos del personal de la Unidad de Planificación?						
7. ¿El personal que trabaja en la Unidad de Planificación cuenta con el conocimiento y experiencia en procesos de planificación de largo, mediano y corto plazo?						
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
8. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) se encuentra vigente y se encuentra debidamente aprobado conforme a la normativa interna?						
9. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) es compatible y se enmarca dentro de los pilares de la Agenda 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020?						
10. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) define Objetivos Estratégicos verificables y medibles cuantitativamente?						
11. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) para el logro de sus objetivos estratégicos establece: el área o unidad responsable?						
12. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) para el logro de sus objetivos estratégicos establece: los tiempos de inicio y conclusión?						

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
13. ¿El Plan Estratégico Institucional (PEI) para el logro de sus objetivos estratégicos establece: los recursos necesarios a ser aplicados?						
14. ¿Los Objetivos Estratégicos del PEI, se encuentran enmarcados dentro las competencias de la entidad?						
REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SPO						
15. ¿Existe un Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)?						
16. ¿Se actualizó el Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)?						
17. ¿El Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones ha sido compatibilizado por el Órgano Rector?						
18. ¿El Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), fue aprobado por la entidad conforme a su normativa interna?						
19. ¿El Reglamento Específicos del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO), fue difundido y socializado entre todo el personal de la entidad?						
SUBSISTEMA DE FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL						
20. ¿La Unidad de Planificación de la entidad, ha establecido y emitido oportunamente un cronograma y los instrumentos necesarios para la elaboración del POA en el marco de los plazos establecidos por el Órgano Rector?						
21. La Unidad de Planificación, en forma previa a la elaboración del POA, ¿ha realizado reuniones de coordinación y aclaración con todas las unidades sustantivas y de apoyo de la entidad responsable de los objetivos de gestión en el marco del PEI?						
22. ¿Las acciones de corto plazo son articuladas y concordantes con las						

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional?						
23. ¿Los resultados esperados de las acciones de corto plazo, son medibles y cuantificables a través de indicadores?						
24. ¿Se estableció para cada acción de corto plazo, los períodos de tiempo de inicio y finalización, para su ejecución?						
25. ¿Cada acción de corto plazo, identifica la unidad o las unidades organizacionales responsables de ejecutarla?						
26. ¿La programación de las acciones de corto plazo, permite la identificación de las operaciones a desarrollar, permitiendo su seguimiento, cuantificación y verificabilidad?						
27. ¿Cada operación contiene tareas específicas, que conducirán al logro de los resultados esperados para las acciones de corto plazo?						
28. ¿Para cada acción de corto plazo, se determinan los requerimientos de personal, insumos, materiales, activos fijos, servicios y otros necesarios para lograr los resultados?						
29. ¿Se define un cronograma de plazos para la dotación de personal, insumos, materiales, activos fijos, servicios y otros necesarios para lograr los resultados?						
30. ¿El Plan Operativo Anual se articula con el Presupuesto Anual, vinculando una a una las acciones de corto plazo con los programas correspondientes de la estructura programática del presupuesto?						
SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL						

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
31. ¿La entidad emite en forma periódica la información de ejecución del Plan Operativo Anual por cada acción de corto plazo, de acuerdo a las condiciones y periodicidad establecidas por el Órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones?						
32. ¿En caso de detectar desviaciones en la ejecución respecto a la programación, la entidad dispone de medidas correctivas necesarias con la finalidad de reorientarla oportunamente, asegurando el logro de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional?						
33. ¿La evaluación periódica para cada acción de corto plazo contempla el grado de consecución de resultados, según los indicadores y cronograma establecidos?						
34. ¿A la conclusión del período fiscal, se determina el nivel de contribución de los resultados logrados por el Plan Operativo Anual, a la consecución de los resultados esperados en el Plan Estratégico Institucional, así como su relación con los recursos ejecutados?						
35. ¿Las acciones de corto plazo establecidas en el POA cuentan con indicadores de eficacia (la relación entre los objetivos logrados sobre los objetivos programados)?						
36. ¿Las acciones de corto plazo establecidas en el POA cuentan con indicadores de eficiencia (la ponderación entre los resultados o productos obtenidos y los insumos o recursos utilizados y éstos comparados						

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
con un estándar o indicador interno o externo)?						
37. ¿La Unidad de Planificación efectúa una supervisión efectiva a las áreas o unidades durante el desarrollo de formulación de las acciones de corto plazo y una revisión posterior de consistencia de los mismos con los objetivos estratégicos y en el caso de detectar diferencias realiza las acciones oportunas para proceder a su corrección?						
38. ¿La Unidad de Planificación y la Unidad de Presupuesto han implementado acciones concretas (metodología y procedimientos) de coordinación para lograr la articulación efectiva entre el POA y el Presupuesto?						
39. ¿La entidad cuenta con procedimientos formales del SPO para efectuar el seguimiento periódico a la ejecución del POA a través de la emisión de informes por parte de las áreas o unidades responsables de las acciones de corto plazo?						
40. ¿La Unidad de Planificación, en base a los informes de seguimiento de las diferentes áreas y unidades, ha efectuado la verificación y seguimiento del POA y sus resultados han sido reportados en informes de seguimiento periódicos dirigidos a la MAE para su conocimiento y aprobación?						

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN	REF. PT.	HECHO POR:
41. ¿Los informes son revisados y aprobados por la MAE y en base a los mismos se han emitido instructivos, lineamientos y acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de las acciones de corto plazo?						
42. ¿La Unidad de Planificación, a la finalización de la gestión, consolida toda la información de la entidad sobre la evaluación de la ejecución del POA y la presenta a la MAE para su aprobación, antes de su remisión al Órgano Rector dentro de los plazos establecidos?						
43. ¿La Unidad de Planificación en los informes de evaluación que emite, plantea acciones correctivas necesarias para el logro de los objetivos de gestión, las cuales fueron previamente coordinadas con las áreas y unidades responsables?						

Son 43 preguntas que tendrán un valor de calificación, del cual se podrá determinar la eficacia del SPO con la siguiente formula:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$$

El presente Marco Práctico se entenderá mejor de acuerdo al Memorándum de Planificación de Auditoría Operativa desarrollado en el ANEXO 1.

7.1. Descripción de Deficiencias de Control Interno.

En base a los Informe de Auditoría, resultado de la Auditoría Operativa de la Eficacia del Sistema de Programación de Operaciones se detallan las siguientes observaciones o deficiencias de Control Interno:

Falta de Manual de Procesos y Procedimientos. - se ha observado que el Área de Planificación, no cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos, que refieran a procedimientos de formulación, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA).

Falta de coordinación para la elaboración del Plan Estratégico Institucional

En la ejecución de la Auditoría, se ha observado que los Objetivos Estratégicos considerados en el Plan Estratégico Institucional no ha sido coordinado en su formulación con el Ministerio cabeza de sector, lo que ha generado que los Objetivos Estratégicos formulados, no estén articulados con los Objetivos Estratégicos del Ministerio.

Objetivos de Gestión y Específicos sin indicadores de eficacia y eficiencia

Lo observado, se debió a que la formulación y determinación de Indicadores de medición correspondió por cada Operación. Aspecto, que ha generado que el grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión y Específicos, fuera determinado por media aritmética del porcentaje de cumplimiento de las operaciones, lo cual no permite verificar el logro o consecución real de los objetivos de gestión y específicos.

8. CONCLUSIONES

Realizada la revisión de los conceptos inherentes al tema de estudio, se ha podido apreciar la importancia, de que las entidades publicas tengan un horizonte plasmado en sus objetivos institucionales de corto plazo concordantes con los objetivos estratégicos de su plan estratégico institucional, donde la Auditoría Operacional al pronunciarse sobre la eficacia del SPO, emite sus recomendaciones sobre las deficiencias de Control Interno, mismas que al ser cumplidas permiten fortalecer la planificación y sus controles internos para el buen funcionamiento del SPO en las entidades públicas.

Los procesos y procedimientos aplicados por la entidad son producto de su Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, mismas que tienen especificados los controles internos a ser aplicados e incorporados para el cumplimiento de planes de mediano y corto plazo.

Existen formularios implementados en las entidades publicas para realizar un seguimiento y evaluación de cumplimiento de objetivos del Plan Operativo Anual.

Una de las principales limitantes en la formulación de los planes de mediano y corto plazo, es la falta de personal con la competencia profesional requerida en planificación, entre otros no contar con un área de planificación.

9. RECOMENDACIONES

Como una forma de contribuir y fortalecer a las entidades publicas se plantea las siguientes recomendaciones:

- ✓ Coordinar la formulación del POA con las unidades organizacionales, para tener una buena planificación institucional.
- ✓ Diseñar formularios para realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual.
- ✓ Actualizar su Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones.
- ✓ Designar al personal idóneo al cargo, en la Unidad de Planificación.
- ✓ Respalda los Informes Trimestrales de seguimiento al POA.

10. BIBLIOGRAFÍA

CORREA PINZON, H. J. (1999). *Auditoría de Gestión*. Colombia.

BARRAGÁN, R. (2008). *Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación*, Cuarta Edición. La Paz, Bolivia.

Decreto Supremo N° 3246, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, 2017.

Ley N°1178, Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), La Paz, Bolivia, 20 de julio de 1990.

Ley N° 777, Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, La Paz, Bolivia, 21 de enero de 2016.

Ministerio de Planificación del Desarrollo, Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales Para Vivir Bien, 2017.

Resolución N° CGE/094/2012, Normas Generales de Auditoría Gubernamental, 27 de agosto de 2012.

Resolución N° CGE/057/2016, Normas Auditoría Operacional, 6 de julio de 2016.

Resolución N° CGR-1/070/2000, Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, 21 de septiembre de 2000.

SAMPIERI, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición. México: Interamericana Editores S.A.

ANEXO N° 1

SERVICIO NACIONAL DEL SISTEMA DE REPARTO "SENASIR"

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA OPERATIVA

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA.

1.1. Antecedente de la Auditoría

En cumplimiento a la Programación Operativa Anual de la gestión 2018, de la Unidad de Auditoría Interna del Servicio Nacional del Sistema de Reparto "SENASIR", se determinó realizar la "Auditoría Operativa sobre la Evaluación de la Eficacia y el Control Interno del Sistema de Programación de Operaciones gestión 2017", de conformidad con las normas de Auditoría Operacional, a efectos de establecer, adicionalmente, si los objetivos institucionales responden a la misión de la entidad y se encuentran alineados con los pilares de la Agenda Patriótica 2025, (...), y si cuentan con las características establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones."

1.2. Objetivos de la Auditoría.

Expresar un pronunciamiento sobre la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) del Servicio Nacional del Sistema de Reparto y sus Controles Internos incorporados al SPO.

1.3. Objeto de la Auditoría.

El objeto del examen está constituido por las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), La Agenda 2025, Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto y toda la documentación e información que respalda la implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) en el SENASIR.

1.4. Alcance la Auditoría.

Nuestro examen se realizará de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental, aplicables a la Auditoría Operacional, aprobadas mediante Resolución N° CGE/057/2016 del 06 de julio de 2016 y comprenderá la revisión y evaluación de evidencia documental que respaldan la implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de

Operaciones (SPO) en el Servicio Nacional del Sistema de Reparto, por el comprendido entre el 5 de julio al 31 de diciembre de 2017.

1.5. Metodología de la Auditoría.

A objeto de lograr el cumplimiento del objetivo de la auditoría, se desarrollarán técnicas y procedimientos de auditoría orientadas a la acumulación y evaluación objetiva de evidencia, a través de las siguientes etapas:

Planificación.

Se efectuó un cuestionario con preguntas diseñadas para evaluar el cumplimiento de los Objetivos del Sistema de Programación de Operaciones, definidos tanto en las Normas Básicas del SPO, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 3246 del 05 de julio de 2017, como en el Reglamento Específico del SPO del Servicio Nacional del Sistema de Reparto. A efectos de obtener conocimiento sobre las operaciones Objeto de la Auditoría, se formularán 43 preguntas que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos del SPO en el SENASIR.

El cuestionario se diseñó en base a la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones aprobadas mediante Decreto Supremo N° 3246 del 05 de julio de 2017, contiene preguntas cerradas.

Para determinar la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) se calificará el cuestionario de la siguiente manera:

Cada pregunta de las 43 tendrá un valor de 2,32 para que la suma de las 43 preguntas nos dé un total de 100%.

Se contabilizará la cantidad de respuestas positivas y se las multiplicará con el factor 2,32 para determinar el porcentaje de Eficacia.

El resultado de la encuesta será comparado con la tabla de calificación:

Ineficaz de 0% a 60%, Parcialmente Eficaz de 61% a 80%, Eficaz de 81% a 100%.

La evaluación del Control Interno se determinará de acuerdo a los Controles Internos incorporados tanto en la Formulación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento del Programa Operativo Anual 2017, entre los controles establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Programación

de Operaciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la misma.

Ejecución.

Etapa destinada a la ejecución del Programa de Trabajo y obtención de evidencia suficiente y competente para respaldar las Conclusiones de Auditoría, se detallan entre otros, las siguientes Técnicas y Procedimientos:

- Verificar la implantación de los aspectos generales del Sistema de Programación de Operaciones.
- Verificar la implantación del Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.
- Verificar la implantación del Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual.

Comunicación. En esta etapa, se efectuará:

- Verificación de la documentación suficiente y competente que sustenten las Conclusiones del Informe.
- Comunicación de las Deficiencias de Control Interno, a los Funcionarios Responsables de las Operaciones Auditadas.
- Evaluación de los criterios emitidos y/o de la Documentación de descargo proporcionada en la Comunicación de Resultados.
- Emisión del Informe y Remisión a las instancias competentes.

2. INFORMACION SOBRE ANTECEDENTES, OPERACIONES DE LA INSTITUCION Y SUS RIESGOS INHERENTES.

2.1. Antecedentes de la Institución (SENASIR).

En consideración de los requerimientos sociales emergentes de los derechos adquiridos por parte de los asegurados al Sistema de Reparto y la ausencia de políticas de gestión que resuelven los problemas inherentes al normal desarrollo de las actividades de la Dirección de Pensiones, mediante Decreto Supremo N° 27066 de fecha 6 de junio de 2003, se crea el Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR) como una

Institución Pública Desconcentrada y dependiente del Ministerio de Hacienda actual Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El SENASIR, se constituye como una persona jurídica de derecho público, estructura propia y competencia de ámbito nacional, de carácter temporal, con autonomía de gestión técnica, legal y administrativo.

El 28 de enero de 2005 mediante el Decreto Supremo N° 27991 se dispone que el SENASIR deberá elaborar y poner en práctica un Plan de Emergencia de Atención al Asegurado, que tenga el objetivo de generar acceso a la información relacionada con las prestaciones que corresponden al jubilado, derechohabientes y a los legítimos interesados respecto a su derecho expectativo y el estado de los trámites ante el SENASIR, información que debe otorgar de manera oportuna y amigable al usuario.

Visión del SENASIR

Ser una Institución Moderna, Transparente, Eficiente, con Compromiso Social que reconoce y Garantiza los Derechos de los Asegurados para una Vejez Digna.

Misión del SENASIR

Otorgar Prestaciones del Sistema de Reparto y Reconocer Aportes para la Compensación de Cotizaciones.

Objetivos Institucionales.

- 1.** Cumplir eficaz y eficientemente con lo sustantivo del mandato legal del SENASIR. ampliando la población de asegurados de la Compensación de Cotizaciones, incrementando el número de empresas fiscalizadas, realizando un control eficiente de la cartera de pagos de los aportes devengados a la seguridad de largo plazo del Sistema de Reparto, mejorando en los beneficiarios el conocimiento de las modalidades de pago de rentas y realizando la actualización del Manual de Prestaciones.
- 2.** Consolidar la imagen del SENASIR como institución eficaz, eficiente con infraestructura institucional moderna en beneficio de la población usuaria de los servicios que brinda.
- 3.** Promover una gestión transparente, libre de corrupción, garantizando el cumplimiento de la normativa y control interno adecuado.

Base Legal de Creación.

En fecha 06 de junio de 2003, se creó el Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR), mediante D.S. 27066, como institución pública desconcentrada del Ministerio de Hacienda actual Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con estructura propia y competencia de ámbito nacional, con autonomía de gestión técnica, legal y administrativa.

El mandato legal del SENASIR, establecido en su decreto de creación, establece su naturaleza operativa con las siguientes atribuciones:

- a) Implementar un eficiente proceso de transformación institucional de la Dirección de Pensiones al SENASIR.
- b) Calificar las rentas en curso de adquisición del Sistema de Reparto de acuerdo a procedimientos establecidos en las normas que rigen al efecto. Considerando también los aportes devengados que se encuentran tanto en la vía administrativa como en la coactiva social.
- c) Resolver sobre el derecho a renta que les correspondiere a los derechohabientes de Rentistas titulares del Sistema de Reparto.
- d) Suspender provisional o definitivamente la renta, dentro de la potestad de revisión establecida en disposiciones que rigen para el Sistema de Reparto.
- e) Establecer la representación legal en las acciones incoadas por o contra el SENASIR, así como continuar con los procesos judiciales seguidos por la ex Dirección de Pensiones.
- f) Realizar labores de fiscalización por aportes devengados del Sistema de Reparto.
- g) Realizar la gestión de cobro de las contribuciones en mora del Sistema de Reparto, en el marco de las disposiciones normativas en vigencia.
- h) Efectuar la recuperación de aportes en la vía administrativa y tramitar el cobro coactivo social ante la autoridad que ejerce jurisdicción y competencia en el Sistema de Reparto, así como realizar cualquier acto procesal pertinente al mismo.

2.2. Estructura organizativa.

El Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR), se encuentra bajo dependencia directa del Despacho del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

A continuación, se presenta la estructura organizacional del SENASIR.

Dentro la estructura organizacional, el Servicio Nacional del Sistema de Reparto cuenta con el Área de Planificación que tiene el Objetivo de coordinar la formulación de planes estratégicos, programación de operaciones anual e implementación de sistema de gerencia por resultados, realizando el seguimiento y evaluación al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

2.3. Marco legal del objeto de la auditoría.

Las disposiciones legales y normativas aplicadas para el desarrollo de la auditoría, serán las detalladas a continuación, lo cual no significa que sean limitativas sino indicativas:

- Constitución Política del Estado, aprobada en el Referéndum del 25 de enero de 2009 y promulgada el 7 de febrero de 2009.
- Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, que aprueba la Ley de Administración y Control Gubernamentales y Decretos Supremos Reglamentarios.
- Ley No. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)
- La agenda patriótica 2025, aprobada con ley N° 650 Ley N° 650, 19 de enero de 2015
- Decreto Supremo N°29894, Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional, de 07 de febrero de 2009.
- Decreto Supremo N°3246, aprueba las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, del 05 de julio de 2017.
- Resolución Ministerial N°268, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, de 17 de junio de 2016.
- Resolución N° CGR-1/070/2000 de 21 de septiembre de 2000, que aprueba los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.
- Resolución CGE/094/2012 de 27 de agosto de 2012, que aprueba las Normas de Auditoria Gubernamental.

2.4. Principales segmentos de la actividad, área o programa.

2.5. Principales actividades.

Las atribuciones y/o competencias del Servicio Nacional del Sistema de Reparto están reguladas por las siguientes disposiciones legales:

- Decreto Supremo N° 27066 de fecha 6 de junio de 2003, establece las siguientes atribuciones:
 - a) Implementar un eficiente proceso de transformación institucional de la Dirección de Pensiones al Servicio Nacional del Sistema de Reparto.
 - b) Calificar la Rentas en Curso de Adquisición del Sistema de Reparto de acuerdo a los procedimientos establecidos en normas que rigen al efecto, considerando también los aportes devengados que se encuentran tanto en la vía administrativa como en la coactiva social.
 - c) Resolver sobre el derecho a renta que les correspondiere a los derechohabientes de rentistas titulares del Sistema de Reparto.
 - d) Suspende provisional o definitivamente la renta, dentro de la potestad de revisión establecida en disposiciones que rigen para el Sistema de Reparto.
 - e) Ejercer la representación legal en las acciones incoadas por o contra el SENASIR, así como continuar con los procesos judiciales seguidos por la ex Dirección de Pensiones.
 - f) Realizar labores de fiscalización por aportes devengados del Sistema de Reparto.
 - g) Realizar la gestión de cobro de las contribuciones en montos del Sistema de Reparto, en el marco de las disposiciones normativas en vigencia.
 - h) Efectuar la recuperación de aportes en la vía administrativa y tramitar el cobro coactivo social ante la autoridad que ejerce jurisdicción y competencia en el Sistema de Reparto, así como realizar cualquier acto procesal pertinente al mismo.
 - i) Gestionar el pago de rentas del Sistema de Reparto.
 - j) Procesar y emitir la certificación de la Compensación de Cotizaciones, conforme lo dispone el Decreto Supremo N° 26069 de 09 de febrero de 2001.

k) Elevar solicitudes de interpretación técnica de las disposiciones normativas del Sistema de Reparto ante el Viceministerio de Pensiones Valores y Seguros.

l) l) Otras que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones, a ser establecidas mediante normativa expresa del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

- Decreto Supremo 28631 de fecha 8 de marzo de 2006, en su Art.59, dispone que el Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR), está bajo tuición o dependencia orgánica y administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Que, asimismo el Servicio Nacional del Sistema de Reparto ha programado los Objetivos de Gestión en el POA gestión 2017, en el marco normativo siguiente:

- Ley 1178, que en sus Art. 6 regula el Sistema de programación de Operaciones.

2.6. Organismos y entidades vinculadas.

El Servicio Nacional de Sistema de Reparto se creó mediante D.S. N° 27066, de 6 de agosto de 2006, como Institución desconcentrada, bajo dependencia directa del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con independencia administrativa, financiera, legal y técnica.

Coordinación permanente con organizaciones y federaciones afiliadas la confederación nacional de rentistas Jubilados de Bolivia.

Para la implementación del Sistema de Programación de Operaciones, el Servicio Nacional del Sistema de Reparto (SENASIR), coordina con el Ministerio de Economía y Finanza públicas ya que se encuentra bajo tuición del mismo.

2.7. Fuentes de generación de recursos.

La fuente de generación de Recurso de acuerdo a la Naturaleza de las operaciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto son la recuperación o ahorro por las actividades siguientes:

- Suspensión de Rentas de Derecho Habiente
- Suspensión de Renta de Orfandad.
- Suspensión Fallecimiento de Beneméritos y Viudas.

- Rentas Revertidas.
- Reproceso y Certificados de Compensación de Cotizaciones.
- Emisión de Certificados de Compensación de Cotizaciones.

Fuentes de generación de Gastos.

Las principales fuentes de generación de Gastos del Servicio Nacional del Sistema de Reparto están relacionadas con Gastos en Pensiones, de acuerdo al siguiente detalle:

- Pago Mensual Mínimo (PMM).
- Bono Económico.
- COSSMIL (Seguro Social Militar).
- Sistema de Reparto.
- Beneficiarios.
- Pago Único (PU).
- Pago Renta Anticipada (PRA)
- Beneméritos, Viudas y Personajes Not.
- Compensación de Cotizaciones (CC)

2.8. Responsables de las operaciones.

En el marco del artículo 10 del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 268 de 17 de junio de 2008, las autoridades y funcionarios responsables de los procesos de implantación, funcionamiento, formulación, revisión, aprobación, seguimiento y evaluación la ejecución del POA son los siguientes:

El Director General Ejecutivo en su condición de MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA del SENASIR, es el responsable por la implantación, coordinación y funcionamiento del SPO. En este proceso cuenta con el apoyo técnico de la UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.

La Unidad de Planificación y Sistemas es la responsable de:

- Proponer las directrices para la elaboración, seguimiento y evaluación del POA. Estas directrices serán aprobadas por la Dirección General Ejecutiva para su ejecución posterior.
- Organizar talleres de capacitación para elaborar el POA institucional, con la participación de las Direcciones y jefaturas del SENASIR.

- Emitir instructivos específicos para diseñar formatos de programación y evaluación, establecer plazos, consolidar información, y otros que faciliten la formulación del POA.

2.9. Información que se emite tanto para uso externo como interno.

La Unidad de Planificación del SENASIR, implemento el Sistema de Planificación (SISPLA), para la formulación (elaboración), seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas que genera los siguientes reportes:

Formulario Nº 1: Enlace de Políticas del PND con el Plan Sectorial y/o Objetivos Estratégicos, Objetivos de Gestión y Programas Presupuestarios del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Formulario Nº 2: Enlace Objetivos Específicos, Operaciones y Presupuesto.

Formulario Nº 3: Determinación de Recursos Humanos.

Formulario Nº 4: Gastos estimados por partida.

Formulario Nº 5: Seguimiento y evaluación a la ejecución del POA.

Formulario Nº 6: Solicitud de incorporación de medidas correctivas y actividades no programadas.

2.10. Factores externos que pueden afectar las operaciones.

Los factores que podrían tener efecto en las operaciones auditadas son los siguientes:

Cambio en la normativa relacionado con el objeto de la Auditoría.

Cambio en las Políticas Gubernamentales.

Falta de análisis de situación interna (Fortalezas y debilidades) y externa (Oportunidad y amenazas), en la formulación del Programa Operativo Anual 2014.

2.11. Riesgos inherentes.

Cambio de Autoridades que incide en la eficacia de la Evaluación y Seguimiento de las Operaciones.

Influencia de los paros, marchas, huelgas y otras medidas de presión, que afecta y perjudica el normal desarrollo de las Actividades y Operaciones realizadas por el SENASIR, lo cual influye en la atención en los usuarios y Rentistas.

3. AMBIENTE DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **Filosofía y estilo de la Dirección.**

El Servicio Nacional del Sistema de Reparto, elaboró su Programación Operativa Anual (POA) de la gestión 2017, en cuya estructura cuenta con objetivos y metas de gestión asignados a las Unidades sustantivas del SENASIR (Área de Planificación, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Tecnologías de la Información, Unidad Jurídica, Unidad Nacional de Operaciones...) del cual son responsables del cumplimiento de los objetivos.

La dirección asume el proceso de control interno como un factor esencial para el logro de los objetivos institucionales, quien debe transmitir una imagen positiva hacia la aplicación y el perfeccionamiento de los controles.

Por tanto, la Filosofía de la Dirección se encuentra orientada a una gestión por resultados.

- **Integridad y valores éticos.**

El SENASIR no cuenta con un Código de Ética, no obstante, existe colaboración del personal para cumplir con los objetivos de gestión, según exigencias del ejecutivo a través de procedimientos escritos.

El SENASIR cuenta con un Reglamento Interno del Personal donde se establece a los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen en la conducta del personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecer mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

- **Sistema Organizativo.**

El SENASIR cuenta con el Plan Estratégico Institucional (2016 – 2020) aprobado mediante Resolución Ministerial 135/16 de fecha 03 de julio de 2016, en donde se describe la planificación a corto plazo (5 años).

Tiene aprobado el Plan Operativo Anual de la gestión 2017, con Resolución Ministerial N° 230/2016 del 6 de septiembre de 2016, donde se detallan los Objetivos de Gestión Institucionales de cumplimiento a corto plazo (1 año).

El SENASIR, cuenta con el Manual de Organización y Funciones aprobado con Resolución Administrativa SENASIR N° 0190.12 de fecha 16 de noviembre de 2016.

El Área de Planificación no cuenta con el Manual de Procesos y Procedimientos, que refieran a procedimientos para la formulación, seguimiento y evaluación del Programa de Operaciones Anual (POA).

No se cuenta con los Programas Operativos Individuales (POAI´s)

- **Competencia profesional y Administración de Personal.**

El Servicio Nacional del Sistema de Reparto no cuenta con el Programa Operativo Anual Individual (POAI's), que determine los requisitos personales y profesionales del puesto, y la incorporación de la integridad del personal del SENASIR, no es resultado de procedimientos adecuados de reclutamiento y selección, situación que impide contar con personal con la competencia y experiencia requerida por los cargos.

- **Atmósfera de confianza.**

No existe un mecanismo formal para presentar propuestas y sugerencias, sin embargo, en el Servicio Nacional del Sistema de Reparto se aplica incentivos y reconocimientos psicosociales de acuerdo a evaluaciones objetivas que permiten fortalecer clima organizacional, de confianza mutua para que exista una relación fluida entre todos los niveles organizacionales que favorezcan el ejercicio de los controles, la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades.

- **Auditoría Interna.**

El Servicio Nacional del Sistema de Reparto cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, la auditoría interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La Unidad de auditoría interna no participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades.

Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad ejecutiva; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General del Estado.

4. DETERMINACION DE LAS UNIDADES OPERATIVAS.

Mediante Resolución Administrativa SENASIR No, 0190.12 del 16 de noviembre de 2012, se aprueba el Manual de Organización y Funciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto, en el que señala:

ÁREA DE PLANIFICACIÓN

Objetivo del área de Planificación.

Coordinar la formulación de planes estratégicos, programación de operaciones anual e implementación de sistema de gerencia por resultados, realizando el seguimiento y evaluación al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La Máxima Autoridad Ejecutiva del SENASIR, es responsable de la implantación, coordinación y funcionamiento del SPO en este proceso cuenta con el apoyo técnico de la Unidad de Planificación.

Función General.

Coordinar, elaborar, desarrollar e implementar el Plan Estratégico Institucional y la Programación de Operaciones Anual, realizando el control y seguimiento sobre el cumplimiento y ejecución del POA, así como la formulación de metas de contrato de gestión entre el Viceministro de Pensiones y Servicios Financieros y el SENASIR, efectuando el seguimiento y evaluación trimestral.

Funciones Principales.

- a)** Coordinar la formulación del Plan Estratégico Institucional en concordancia con políticas nacionales e institucionales, efectuando seguimiento, evaluación y modificaciones si son necesarias.
- b)** Dirigir la formulación del Programa Operativo Anual – POA Institucional a través de las siguientes Unidades y prestar el asesoramiento técnico necesario en el marco de las políticas y prioridades establecidas por la institución.

- c) Organizar y consolidar la elaboración del POA de la institución, en su sujeción a las normas vigentes, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, validando su concordancia con los objetivos estratégicos definidos.
- d) Elaborar informes de seguimiento y evaluación del cumplimiento del POA, para proponer medidas correctivas en caso de desvíos entre lo programado y lo ejecutado.
- e) A partir de la formulación del POA, participar en la elaboración y revisión del presupuesto anual de la institución, conjuntamente con el Área de Presupuestos de la Unidad Administrativa Financiera.
- f) Dirigir el control y análisis de la ejecución de los Planes Operativos, establecidos para el logro de los objetivos propuestos, todo mediante el registro y análisis de indicadores de gestión.
- g) Ejecutar el seguimiento, ajuste, control y evaluación del cumplimiento de la programación de operaciones anual de la institución.
- h) Coordinar permanentemente con la Unidad de Tecnologías de Información del Ministerio de Economía y Finanzas – MEFP, para la implementación de Sistema de Planificación de Presupuestos en los módulos de formulación del POA y Seguimiento.

5. PROBLEMAS POTENCIALES IDENTIFICADOS

En el proceso de evaluación del Control Interno del Sistema de Programación de Operaciones se determinaron los siguientes riesgos:

Riesgos Inherentes

- Los cambios en la Normativa relacionada con el Sistema de Programación de Operaciones, que pueden incidir en la implantación del SPO.

Riesgos de Control.

De la evaluación del riesgo de control se determinaron los siguientes:

- Falta de actualización del Reglamento Específico del SPO del SENASIR en el marco de la nueva norma básica del SPO aprobado con D.S. N° 3246 del 05 de julio 2017
- Falta de normativa interna que regule las operaciones para la implantación del SPO.

- Falta de Manual de Puestos (POAI) que regule la competencia Profesional de cada puesto de trabajo.

6. ENFOQUE DE AUDITORIA ESPERADO.

Los factores de riesgos identificados y el enfoque de auditoría a aplicar, son:

Problema	Riesgos	Enfoque de Auditoría
Riesgo inherente		
Los cambios en la Normativa relacionada con el Sistema de Programación de Operaciones, que pueden incidir en la implantación del SPO.	Que el diseño implantado en la Institución para el cumplimiento de objetivos del SPO no sea adecuado para evaluar la eficacia y eficiencia de los objetivos de gestión institucional.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Programación de Operaciones de acuerdo a la Normativa Actual.
Riesgo de Control		
Falta de actualización del Reglamento Específico SPO.	Que el Sistema de Programación de Operaciones del SENASIR no se encuentre adecuadamente Implementado.	Verificar la correcta implantación del Sistema de Programación de Operaciones.
Falta de Normativa Interna que regule las Operaciones del SPO respecto a las labores de seguimiento y evaluación.	Que no exista el control adecuado para el Seguimiento y Evaluación de la Implementación del SPO.	Verificar los informes de seguimiento y cumplimiento al Programa Operativo Anual. Verificar resultados físicos.
Falta de Manual de Puestos que regule la competencia Profesional.	Que el personal de Planificación no tenga la competencia profesional adecuada en la elaboración del PEI y POA.	Analizar la correcta formulación del Plan Estratégico Institucional a sí mismo del Programa Operativo Anual.

Por los riesgos descritos precedentemente, consideramos que la revisión está dirigida a efectuar una evaluación al Sistema de Programación de Operaciones por lo que se revisaran: Documentos relacionados con la parte de disposiciones, normativas, procesos e instrumentos técnicos, para la elaboración, seguimiento, ejecución y evaluación del POA 2017, incluyendo Reglamentos y Manuales, etc.

7. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.

Para evaluar la eficacia en cuanto al cumplimiento de la Ejecución de objetivos del Sistema de Programación de Operaciones en la entidad, se aplicará un cuestionario diseñado a partir de los objetivos del SPO definidos en las NB-SPO para lo cual se considerará la cantidad de 43 Preguntas del Cuestionario, para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del SPO, considerando los siguientes rangos:

CALIFICACIÓN	PORCENTAJES	
	De:	A:
Ineficaz	0%	60%
Parcialmente Eficaz	61%	80%
Eficaz	81%	100%

La ponderación de cada pregunta será de 2.32 para que la suma de las 43 preguntas no de 100%

8. APLICACIÓN DE MUESTREO

No se aplicará muestreo, se verificará el 100% de los objetivos del Sistema de Programación de Operaciones.

9. TRABAJOS REALIZADOS POR LA UAI Y FIRMAS PRIVADAS.

No se efectuaron Auditorías Internas o externas con el periodo Alcance y Objetivo del presente examen.

10. APOYO DE AUDITORIA INTERNA.

Lic. Lilián Carranza Collao Responsable de elaborar el Informe de Auditoria.

Lic. Ana Soledad Alejo Mendoza Supervisor de la Auditoría Operativa.

Lic. Pamela Torrez Salcedo Auditor (Trabajo de Campo).

Lic. Pablo Mamani Quispe Auditor (Trabajo de Campo).

11. APOYO DE ESPECIALISTAS.

No se requiere el apoyo de especialista para la presente Auditoría Operativa.

12. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO.

Para el desarrollo del examen, se ha establecido en siguiente cronograma y equipo de trabajo:

Tiempos relevantes

Descripción	Fechas	
	De	A
Planificación	01/06/2018	29/06/2018
Evaluación de cuestionario de control interno.		
Elaboración del MPA.		
Ejecución	02/07/2018	17/07/2018
Comunicación de Resultados	18/07/2018	15/08/2017

Nota: Las actividades citadas, se encontrarán sujetas a probables modificaciones en función a que las áreas organizacionales proporcionen en forma oportuna la documentación, la tardanza en la entrega de esta tendrá su efecto en el retraso en las actividades de auditoría.

Hombres/Hora.

Personal asignado	Cargo	Total Horas	Porcentaje
Lic. Lilián Carranza Collao	Responsable	68	8%
Lic. Ana Soledad Alejo Mendoza	Supervisor	120	14%
Lic. Pamela Torrez Salcedo	Auditor	531	62%
Lic. Pablo Mamani Quispe	Auditor	137	16%
TOTAL		856	100%

13. PROGRAMA DE TRABAJO

La Auditoria Operativa a la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones del Servicio Nacional del Sistema de Reparto, correspondiente a la gestión 2017, se efectuará en base a un programa específico de auditoria con aplicación de procedimientos y técnicas de auditoria y los hallazgos debidamente respaldados con documentación valida, suficiente y competente.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

AUDITORÍA OPERATIVA A LA EFICACIA DEL SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES DEL SERVICIO NACIONAL DEL SISTEMA DE REPARTO, CORRESPONDIENTE A LA GESTION 2017

OBJETIVO

Verificar la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) del Servicio Nacional del Sistema de Reparto y sus Controles Internos incorporados al SPO.

PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Hecho Por:
1. Elabore una planilla matriz del Sistema de Programación de Operaciones del SENASIR, desagregado por aspectos generales y los subsistemas de Elaboración del POA; seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA.		
SUBSISTEMA DE ELABORACION DEL POA		
2. Plan Estratégico Institucional - PEI. Evidencie que el Plan Estratégico Institucional defina los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo.		
3. Determinación de Operaciones. Verifique que la entidad estructuró operaciones a desarrollar para alcanzar los Objetivos de Gestión Institucionales o Específicos establecidos en el POA. Que estas operaciones incluyan: a) El área o unidad organizacional responsable de realizar la operación. b) El periodo de tiempo, término y finalización, establecido para la ejecución de cada operación.		
4. Determinación de Recursos humanos y de bienes y servicios. Verifique que cada Objetivo de Gestión Institucional o Específico identifique la cantidad de recursos humanos y de bienes y servicios requeridos para su desarrollo.		

PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Hecho Por:
<p>5. Articulación POA – Presupuesto. Verifique que el POA se articule con el Presupuesto, vinculando los Objetivos de Gestión Institucionales o Específicos con las categorías programáticas del Presupuesto</p>		
<p>SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA</p>		
<p>6. Seguimiento de la Ejecución del POA. Verifique que la entidad elabore y emita en forma periódica, la información de ejecución del POA, a nivel Institucional y por cada Objetivo de Gestión Institucional o Específico, vinculando esta información con la ejecución del Presupuesto.</p>		
<p>7. Evaluación de los resultados. Cerciórese que la entidad haya evaluado el cumplimiento del POA, ponderando los resultados alcanzados respecto a los resultados programados y a la ejecución del Presupuesto. Que la evaluación haya contemplado:</p> <p>a) El Análisis de Situación, o los factores o circunstancias que hubieran incidido en el cumplimiento de los resultados.</p> <p>b) El grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión, según los indicadores previstos y el cronograma de su realización.</p> <p>c) El grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión y su vinculación con los recursos asignados.</p>		
<p>8. Asimismo, en caso de detectarse desviaciones respecto a la programación, que la entidad haya dispuesto las medidas correctivas necesarias que permitan cumplir con los objetivos de gestión previstos.</p>		
<p>9. Ajuste del POA. Verifique si durante el ejercicio fiscal 2017, el POA fue ajustado, por:</p> <p>a) Incorporación de nuevos Objetivos, emergentes de nuevas competencias asignadas, que cuenten con el respectivo financiamiento.</p>		

PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Hecho Por:
b) Variación de las metas iniciales previstas, cuando se evidencie la imposibilidad de su realización por factores ajenos a la gestión interna de la entidad.		
OTROS PROCEDIMIENTOS		
<p>10. De identificarse observaciones de Control Interno, prepare Planillas de Deficiencias con sus atributos de Condición, Criterio, Causa, Efecto y sus respectivas recomendaciones.</p> <p>Para determinar las "Causas" de los hallazgos identifique los mismos con los funcionarios de las áreas evaluadas</p>		
EFICACIA		
<p>11. Aplique el cuestionario y en base a la metodología de calificación definida en el MPA, califique la eficacia del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) de la entidad</p>		
<p>12. Solicite la información relacionada con el (SPO)</p> <p>Reglamento Específico, Manual de Puestos, Manual de Operación y Funciones, y otros.</p>		
<p>13. Califique de la siguiente manera el cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada pregunta de las 43 tendrá un valor de 2,32 para que la suma de las 43 preguntas nos dé un total de 100%. • Elabore la tabla de calificación determinando los porcentajes que representen los resultados posibles del cuestionario (Eficaz, Parcialmente Eficaz, Ineficaz) • Se contabilizará la cantidad de respuestas positivas y se las multiplicará con el factor 2,32 para determinar el porcentaje de Eficacia. • Califique el cuestionario 		
CONCLUSIÓN		
<p>14. Sobre la base de los resultados alcanzados concluya sobre la eficacia y control interno que respalda la implementación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) del SENESIR</p>		