

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



**AUDITORIA OPERATIVA
PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS
MODALIDAD ACTUALIZACION**

**Trabajo Informe presentada para la obtención del Grado de
Licenciatura**

POR: Maribel Sosa Gallardo

**La Paz – Bolivia
Noviembre, 2015**

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, quienes me apoyaron en los tiempos trascendentales de mi vida, quienes me brindaron las oportunidades únicas de conocer y fortalecer todas las creencias y principios en las que creo.

A mi padre Jaime, quien es la figura principal de las virtudes del trabajo, paciencia y responsabilidad, que me inspiran a mejorar y progresar en las tareas que desempeño.

A mi madre Ferminia, quien descansa en paz, que fue la persona que me ilumino y me acompaño a lo largo de las dificultades de la vida, a quien siempre estará en mi corazón y recordare siempre.

A mis hijos queridos Moisés y Thiago que son la razón de mi existencia y el impulso a seguir sin desmayar en las buenas y malas de mi vida.

Maribel Sosa Gallardo

ÍNDICE

TITULO	
LA AUDITORÍA OPERATIVA	
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.2.- ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	10
1.2.1. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2.2. ALCANCE TEMÁTICO.....	11
1.2.3. METODOLOGÍA.....	11
1.2.3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.2.3.2.1. LA OBSERVACIÓN.....	14
1.2.3.2.2. LA ENTREVISTA.....	14
1.2.3.2.3. EL CUESTIONARIO.....	15
1.2.3.2.4. LA RECOPIACIÓN DOCUMENTAL.....	15
CAPITULO II.- MARCO PRÁCTICO.....	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA OPERATIVA.....	16
2.2. DEFINICIÓN.....	16
2.3 OTRAS DENOMINACIONES DE LA AUDITORIA OPERATIVA.....	16
2.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	18
2.4.1 INTERRELACIÓN DE LAS 3 E'S.....	18
2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	19
2.6. CARACTERÍSTICA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	19
2.7. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	20
2.8. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	20
2.9. LA AUDITORÍA Y EL CONTROL DE LA EMPRESA.....	21
2.10. NORMAS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	23
2.10.1. NORMAS PERSONALES.....	24
2.10.2. NORMAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	24

2.10.3. NORMAS RELATIVAS AL INFORME.....	24
2.10.4. ESTA NORMA MUESTRA LA ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME.....	24
3.- MARCO TEÓRICO.....	25
3.1. AUDITORIA.....	25
3.1.2. AUDITORIA INTERNA.....	26
3.1.3. SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL.....	26
3.1.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	26
3.1.5. CONTROL INTERNO PREVIO.....	26
3.1.6. CONTROL INTERNO POSTERIOR.....	27
3.1.7. SISTEMA DE CONTROL EXTERNO.....	27
3.2. AUDITORIA GUBERNAMENTAL.....	27
3.2.1. TIPOS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL.....	28
3.3. AUDITORIA OPERACIONAL.....	28
3.3.1. NORMAS DE AUDITORIA OPERACIONAL.....	28
3.3.1.1. PLANIFICACIÓN.....	28
3.3.1.2. SUPERVISIÓN.....	29
3.3.1.3. CONTROL INTERNO.....	29
3.3.1.4. EVIDENCIA.....	31
3.3.1.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	31
3.4. ASPECTOS LEGALES.....	32
3.4.1. LEY 1178 ANTECEDENTES.....	32
3.4.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	33
3.4.3. FINALIDADES DE LA LEY 1178.....	33
3.5. DECRETO SUPREMO N° 23318-A REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	34
3.5.1. ANTECEDENTES.....	34
3.5.2. FINALIDAD.....	34
3.6. NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL EMITIDAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	34
3.6.1. PLANIFICACIÓN.....	34

3.6.2. SUPERVISIÓN.....	35
3.6.3. CONTROL INTERNO.....	35
3.6.4. EVIDENCIA (bis).....	36
3.6.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	37
3.7. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	38
3.8. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	38
3.9. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.....	39
3.10. EL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA.....	40
3.10.1. FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	40
3.10.1.1 ESTUDIO PRELIMINAR Y PLANEACIÓN.....	40
3.10.1.2 EXAMEN Y EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.....	40
3.10.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (INFORME).....	40
3.10.1.4. SEGUIMIENTO.....	41
3.11. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE AUDITORIA.....	41
3.11.1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	43
3.11.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	43
3.11.3. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	43
3.11.4. ORIENTACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	43
3.11.5. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	43
3.11.6. ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	44
3.11.7. ASIGNACIÓN DE TAREAS.....	44
3.11.8. EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA AUDITORÍA.....	44
3.11.8.1. CONTROL SOBRE LA MARCHA.....	44
3.11.9. SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES.....	44
3.11.10. DESVIACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	45
3.11.11. CORRECCIONES INTERNAS.....	45
3.11.12. CONTROL DEL RESULTADO FINAL.....	46
3.12. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	46
3.12.1. NECESIDAD DE UNA METODOLOGÍA PROPIA.....	46

3.12.2. CARACTERÍSTICAS CIENTÍFICAS DE LA METODOLOGÍA.....	47
3.12.3. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	48
3.12.4. UNIVERSALIDAD DEL MODELO PROPUESTO.....	50
3.12.5. MODELO METODOLÓGICO PARA LA AUDITORÍA OPERATIVA.....	51
3.12.6. ETAPA DE ESTUDIO PRELIMINAR.....	52
3.12.7. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES.....	52
3.12.8. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	54
3.12.9. ETAPA DE ESTUDIO GENERAL.....	54
3.12.10 CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ENTIDAD.....	55
3.12.11 EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVO.....	56
3.12.12. Etapa de Estudio Específico.....	59
3.12.13. CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL ÁREA CRÍTICA.....	59
3.12.14. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN ESPECÍFICO.....	60
3.12.15. BÚSQUEDA DE RELACIONES CAUSA-EFECTO.....	60
3.12.16. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS EVIDENCIAS.....	61
3.12.17. PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO.....	62
3.12.18. ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	62
3.12.19. ETAPA DE SEGUIMIENTO.....	64
3.13. ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.....	64
3.13.1. EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	64
3.14. ALCANCES ESPECÍFICOS.....	66
3.14.1. Responsabilidad Financiera.....	66
3.14.2. Responsabilidad Administrativa.....	66
3.14.3. Responsabilidad Programática.....	66
3.14.4. Responsabilidad Ejecutiva.....	66
3.15. EL ALCANCE SEGÚN EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.....	66
3.16. OPORTUNIDAD DE LOS INFORMES DE AUDITORIA OPERATIVA.....	67
3.17. LA AUDITORIA OPERATIVA, DISCIPLINA PARA PREVENIR PROBLEMAS.....	68
3.18. BENEFICIOS DE LA AUDITORIA OPERATIVA.....	69

CAPITULO III.- CONCLUSIONES.....	71
3.1. REFERENCIAS.....	73
3.1.1. BIBLIOGRAFÍA.....	73
3.1.2. NORMATIVA VIGENTE.....	74
3.1.3. MEDIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS	

RESUMEN

El presente informe contiene la descripción del conjunto de normas y aclaraciones que permiten comprender la uniformidad de procedimiento de Auditoría Operativa en Bolivia.

Estas normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades comprendidas en la descripción establecida en el art. 3° y 4° de la Ley No 1178, de Administración y Control Gubernamentales, Promulgada en 20 de Julio de 1990, las cuales son supervisadas por :

- Contraloría General de Estado Plurinacional
- Unidades de Auditoría Interna de la Entidades Publicas
- Profesionales Independientes o firmas de Auditoría

Estos auditores gubernamentales acumulan y evalúan objetivamente la evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos.

Los servidores públicos deben rendir cuentas de su gestión a la sociedad. En este sentido, los servidores públicos, los legisladores y los ciudadanos en general desean y necesitan saber, no solo si los recursos públicos has sido administrados correctamente y de conformidad con el ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, sino también de la forma y resultado de su aplicación en términos de eficiencia, eficacia y economía.

El presente trabajo contribuye al conocimiento sobre el cumplimiento de la obligación que tienen los servidores públicos de responder por su gestión, incluye conceptos y áreas de Auditoría que son vitales para conocer los procedimientos y otros preceptos de la auditoría operativa hacia su objetivo de confiabilidad de la información.

La bibliografía sugerida conecta al interesado con los aspectos profesionales y prácticos de la Auditoría Operativa siendo esta una descripción estrictamente referencial, no agota, ni en lo más mínimo, el amplio espectro del tema sugerido.

En los apéndices se presenta un caso concreto de la Auditoría Operacional de FUNDECO (Fundación para el Desarrollo de las Comunidades), realizada en la gestión 2001, que demuestra la oportunidad de las aplicaciones respectivas.

El propósito principal de una Auditoría Operativa es el de garantizar la confianza de los usuarios en las instituciones públicas principalmente, para ello el Auditor diseña y aplica procedimientos de auditoría que le permiten adquirir suficiente y apropiada evidencia para obtener conclusiones razonables y emitir una opinión independiente sobre la presentación de los datos que se aprecian en el desempeño institucional, por lo tanto, el Auditor es el profesional que posee la experiencia para conducir la revisión y examinar de forma independiente cada entidad que requiere su intervención.

Para llevar a cabo los procedimientos de auditoría operativa, la auditoría utiliza como marco de referencia las normas especiales de la administración estatal las cuales detallan los requisitos y responsabilidades del Auditor para efectuar la revisión de los aspectos administrativos.

Es importante indicar que una auditoría de acuerdo con estas normas se conduce sobre la condición de que la administración de la entidad a revisar por imperio de la Ley reconoce sus responsabilidades sobre las que se fundamenta la conducción de una auditoría, estas responsabilidades incluyen la aplicación de los sistemas y subsistemas de la administración y control gubernamentales, de acuerdo con los marcos de referencia aplicables.

Existen beneficios para los administrados, los gestores, la administración y en general para todos los usuarios de los servicios de la administración estatal al realizar una Auditoría Operativa, entre los que podemos mencionar:

- Proveer a las instituciones los medios necesarios para cumplir con los procedimientos y usos legales del Sistema de Administración y Control Gubernamental..
- Proporcionar información confiable acerca de la entidad auditada para la toma de decisiones.
- Determinar la correcta aplicación de los procedimientos.
- Para implementar políticas y procedimientos de control interno.
- Genera transparencia y certeza del uso de los recursos.
- Ayuda a seleccionar y aplicar políticas importantes.

De esta forma ofrecimos de manera resumida, ordenada, sistemática y clara todos los aspectos básicos de la Auditoría Operativa. Al mismo tiempo se pudo demostrar la relación que la Auditoría Operativa mantiene con otras áreas profesionales de alcance forense y su naturaleza específica en relación al estudio de la auditoría en general.

La exposición de los elementos teóricos de la Auditoría Operativa y otras consideraciones descriptivas que se realizó en el presente trabajo forman un instrumento útil para el estudio de la Auditoría Operativa para estudiantes y otros interesados.

La bibliografía de referencia que se presenta al final invita a profundizar todos los aspectos profesionales del tema sugerido. Es por esta razón que nos parece necesario contrastar los procedimientos y definiciones teóricas con las aplicaciones prácticas, como lo presentamos a continuación en un caso concreto de Auditoría Operativa.

TITULO

LA AUDITORÍA OPERATIVA

CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene la descripción del conjunto de normas y aclaraciones que permiten comprender la uniformidad de procedimiento de Auditoria Operativa en Bolivia.

Estas normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades comprendidas en la descripción establecida en el art. 3° y 4° de la Ley No 1178, de Administración y Control Gubernamentales, Promulgada en 20 de Julio de 1990, las cuales son supervisadas por :

- Contraloría General de Estado Plurinacional
- Unidades de Auditoria Interna de la Entidades Publicas
- Profesionales Independientes o firmas de Auditoria

Estos auditores gubernamentales acumulan y evalúan objetivamente la evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos.

Los servidores públicos deben rendir cuentas de su gestión a la sociedad. En este sentido, los servidores públicos, los legisladores y los ciudadanos en general desean y necesitan saber, no solo si los recursos públicos han sido administrados correctamente y de conformidad con el ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, sino también de la forma y resultado de su aplicación en términos de eficiencia, eficacia y economía.

El presente trabajo contribuye al conocimiento sobre el cumplimiento de la obligación que tienen los servidores públicos de responder por su gestión, incluye conceptos y áreas de Auditoria que son vitales para conocer los procedimientos y otros preceptos de la auditoría operativa hacia su objetivo de confiabilidad de la información.

La bibliografía sugerida conecta al interesado con los aspectos profesionales y prácticos de la Auditoria Operativa siendo esta una descripción estrictamente referencial, no agota, ni en lo más mínimo, el amplio espectro del tema sugerido.

En los apéndices se presenta un caso concreto de la Auditoria Operacional de FUNDECO (Fundación para el Desarrollo de las Comunidades), realizada en la gestión 2001, que demuestra la oportunidad de las aplicaciones respectivas.

1.1.- OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el tema de la Auditoría Operativa de manera ordenada, sistemática y clara con referencia al estudio de la Auditoría en general y con relación a otras materias de la misma carrera dentro de las modalidades de titulación académica.

1.1.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Exponer los aspectos teóricos de la Auditoría Operacional para facilitar el estudio de la misma a otros estudiantes y demás interesados en esta rama de la ciencia de la Auditoría.

Otorgar datos de referencia que permitan profundizar el estudio y la revisión doctrinarias y los elementos técnico-concretos que hacen a la Auditoría Operacional, como forma de promover el conocimiento científico y metódico de esta área.

Ofrecer un cuadro de exposición sencilla y pedagógica sobre la naturaleza de la Auditoría Operacional accesible para todo público no siendo estrictamente necesario ser un experimentado estudioso del tema para tomar nociones útiles del proceder y del trabajo del Auditor profesional.

1.2.- ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.2.1.- JUSTIFICACIÓN

Los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia, economía y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron estos recursos. Esta responsabilidad comprende a todos los recursos, ya sea confiados a los funcionarios públicos por los propios electores o por otros niveles de gobierno.

Los funcionarios públicos son responsables ante el público y ante otros niveles y ramas de gobierno por los recursos suministrados para financiar programar y servicios gubernamentales a su cargo. En consecuencia, están obligados a presentar informes apropiados a quienes deben rendir cuentas de su gestión.

Los funcionarios públicos son responsables de establecer y de mantener un sistema eficaz de control interno para garantizar que se alcancen metas y objetivos apropiados, que se salvaguarden los recursos, que se cumplan las leyes y los reglamentos aplicables y que se obtengan, conserve y revele razonablemente información confiable.

Los funcionarios públicos son responsables de observar las leyes y reglamentos aplicables .esta responsabilidad implica determinar las disposiciones legales que deban cumplir las entidades públicas y sus funcionarios e implantar sistemas para facilitar el cumplimiento de esas disposiciones.

La auditoría Operacional consiste en el examen de la economía, eficiencia y/eficacia (“las tres E”) de la entidad, programa o área en particular, cuyos resultados pueden potenciar las labores de las instituciones en la consecución de sus metas.

Es este motivo de trascendental importancia la que nos convenció a optar por exponer el tema de Auditoría Operacional o de gestión, para brindar un breve y modesto instrumento de consulta para otros estudiantes y, por qué no, al esclarecimiento cotidiano de los profesionales auditores.

1.2.2.- ALCANCE TEMÁTICO

La naturaleza de la auditoria operacional o de gestión es de tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración. La administración institucional es la fuente de donde emerge la necesidad de esta auditoría; Por tanto los temas de la administración en general son propios de esta materia. Al mismo tiempo esta materia se relaciona con un espectro múltiple de profesionistas de otras ramas que tienen la base común de la administración corporativa.

1.2.3.- METODOLOGÍA

El método aplicado en el presente trabajo es el método Deductivo que consiste en realizar todas las consideraciones de la observación descendiendo de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Cuando el científico comienza su trabajo en una teoría y a partir de ella, aplicando razonamientos lógico-deductivos, acaba ampliando precisando o corrigiendo dicha teoría, está utilizando lo que se llama el método deductivo.

La elaboración de una teoría siguiendo el método hipotético-deductivo, requiere un proceso que incluye una serie de etapas:

1. Proceso de inducción para la obtención de un resumen descriptivo de los hechos observados.
2. Proceso de deducción en el que se generalizan las descripciones y explicaciones inducidas para tratar de aplicarlas a situaciones y hechos aún no observados.
3. Las hipótesis deducidas de la etapa anterior han de ser sometidas a comprobación empírica.
4. Las hipótesis que son validadas empíricamente se organizan en unos principios generales, los cuales se pueden relacionar dando lugar a una teoría.

La teoría a su vez, tendrá que probarse a través de nuevas observaciones empíricas.

La propugnación del método hipotético-deductivo como único válido en el campo de la ciencia y la primera formulación corresponde a Carl Hempel y Peter Oppenheim.¹

Para estos autores toda explicación científica sigue una misma estructura lógica que incluye al menos una ley universal, más una delimitación de los condicionantes iniciales relevantes que en conjunto constituyen el “explanans”, o premisas de las cuales se deduce el “explanandum”, o afirmaciones acerca del fenómeno que se trata de explicar con la única ayuda de las reglas de la lógica deductiva.²

Dentro de esta lógica deductiva la explicación implica las mismas reglas de inferencia lógica que la predicción, con la diferencia de que la explicación se produce después de ocurridos los acontecimientos y para la explicación es necesario saber acerca de la naturaleza de las variables y la determinación de la variable causa y efecto.

1.2.3.1.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Uno de los elementos que la caracteriza, y en torno al cual hay consenso, es que la investigación narrativa tiene como eje de su análisis a la experiencia humana

¹ MENDIZABAL, Rodrigo, (1996): Métodos y técnicas de la investigación social. Quito, Logic.n.v.

² SCHANZER, Rosanna, (1999) Paradigmas de los enfoques cuantitativo y cualitativo en investigación social: La combinación de información cualitativa y cuantitativa, en Papeles de Investigación N°3, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

específicamente “la investigación narrativa amplía algunos de los impulsores de este tipo de generación de conocimientos ofrecen la siguiente explicación:

Los argumentos para el desarrollo y uso de la investigación narrativa provienen de una óptica de la experiencia humana en la que los seres humanos, individual o socialmente, llevan vidas que pueden historiarse .las personas dan forma a sus vidas cotidianas por medio de relatos sobre quienes son ellos y otros conforme interpretan su pasado en función de esas historias. El relato, en el lenguaje actual, es una puerta de entrada a través de la cual una persona se introduce al mundo y por medio de la cual su experiencia del mundo es interpretada y se transforma en personalmente significativa. Vista de esa manera, la narrativa es el fenómeno que se estudia en este tipo de investigación. La investigación narrativa, el estudio de la experiencia como un relato, entonces, es primero que nada y sobre todo una forma de pensar sobre la experiencia. La investigación narrativa como una metodología implícita una visión del fenómeno [...]. Usar la metodología de la investigación narrativa en adoptar una óptica narrativa que ve a la experiencia como el fenómeno bajo estudio.

Los mismos especialistas aceptan que la investigación narrativa comparte una serie de características con otras formas o estilos de hacer investigación del enfoque cualitativo, entre los más conocidos están los que se identifican como autobiografía y relatos de vida, y entre los nuevos estilos aparece el denominado auto etnografía. Estos géneros nos remiten, entre otras cosas, por un lado, a la propuesta epistemológica que sostiene que “es posible leer una sociedad a través de un biografía”. O como afirman los especialistas en la investigación narrativa: los relatos son artefactos sociales que nos hablan tanto de una sociedad y una cultura como lo hacen de una persona o un grupo.³ Este tipo de afirmación todavía causan polémica, a pesar de que desde hace a los se han matizado con consideraciones como la siguiente:

El individuo no totaliza una sociedad global directamente .lo hace a través de la mediación de su contexto social inmediato y de los grupos limitados de los cuales forma parte [...] De

³ SANCHEZ Parga, José, (1989) La observación, la memoria y la palabra en la investigación social. CAAP.

igual manera, la sociedad totaliza a cada individuo específico a través de las instituciones mediadoras.

1.2.3.2.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.3.2.1.- LA OBSERVACIÓN

"Observar es ponerse delante (eso significa el prefijo ob.) de un objeto, a la vez como esclavo (que éste es el primer significado de la raíz serv.) para serle fiel; y como maestro para poseerlo o conservarlo (que es el segundo significado de la raíz serv.). Observar a uno es poner la mirada en él, considerarlo como objeto."⁴

La observación, es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado. Es la técnica por la cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Esta técnica es una "lectura lógica de las formas" y supone el ejercicio y "metodología de la mirada" (deconstrucción y producción de nueva realidad).

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). Los numerosos sistemas de codificación que existen, podrían agruparse en dos categorías: los sistemas de selección, en los que la información se codifica de un modo sistematizado mediante unas cuadrículas o parrillas preestablecidas, y los sistemas de producción, en los que el observador confecciona él mismo su sistema de codificación.

1.2.3.2.2.- LA ENTREVISTA

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

⁴ HERNANDEZ Sampieri, (1997), Metodología de la Investigación Social, Colombia, McGraw Hill.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir.

1.2.3.2.3.- EL CUESTIONARIO

El cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

1.2.3.2.4.- LA RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

La recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto. Constituye una tarea ardua y laboriosa y puede resultar, en algunas ocasiones, un desgaste innecesario de energías, especialmente cuando no se ha seleccionado debidamente el material conforme al problema o aspecto que se desea estudiar.

En conclusión se puede decir que todo investigador está en la búsqueda de documentación que sustente las bases de su propio proyecto, es una tarea fundamental, que requiere de dedicación y práctica, vale decir que se necesita hacer uso de técnicas de resumen y de fichaje de información, por nombrar algunas de las estrategias que pueden emplearse para lograr con eficacia la realización de un trabajo, ya que una vez recolectada la información y establecidas las necesidades se iniciará la labor de escribir el trabajo

4.3.2.5.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Conforme la clasificación más convencional al respecto, nos valdremos de dos tipos de fuentes investigativas, unas primarias y otras secundarias. Las fuentes primarias permiten obtener información de primera mano a través de entrevistas encuestas o la observación directa a ser aplicados en los sujetos de investigación, y eventualmente, a los sujetos vinculados; y, las fuentes secundarias que permiten obtener información a través del

análisis documental o bibliográfico relacionado con el contenido y/o alcances de la investigación.

En la descripción bibliográfica se enumeran los detalles acerca de los títulos revisados y que sirven de sustento teórico del presente tema. Además en el transcurso de la exposición también se da cuenta de otros materiales de información utilizados y que forman parte del presente informe.

CAPITULO II.- MARCO PRÁCTICO

2.1.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA OPERATIVA

Desde fines de los años sesenta del siglo anterior, algunos profesionales han venido realizando exámenes administrativos cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades auditadas, a este tipo de examen se le ha denominado preponderantemente "Auditoría Operativa"

2.2.- DEFINICIÓN

Hay muchas definiciones de auditoría operativa, nos parece una definición integral la siguiente:

“El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”⁵

2.3 OTRAS DENOMINACIONES DE LA AUDITORIA OPERATIVA

Existen diversos nombres para denominar a la auditoría operativa, los más conocidos son: Auditoría Operacional, Administrativa, Integral, de Gestión, Gerencial, de Calidad, de Valor por Dinero, de Valor recibido por Dinero entregado, de Evaluación del Rendimiento, de Eficiencia, etc., si bien existen diferencias conceptuales en cada una de estas auditorías, los objetivos tienden en forma generalizada a la evaluación de una entidad en busca de su eficiencia.

⁵ NUDMAN Gordon, Eduardo, PUYOL Undurraga, Ernesto, (1985) Manual de auditoría operativa, Santiago Chile, Escuela de Contadores Auditores.

A continuación señalamos otras definiciones de auditoría operativa que básicamente son criterios que concuerdan con la definición anteriormente apuntada:

- "Es el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión".⁶
- "Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento respecto a sus planes, objetivos, sus métodos de control, su forma de operación y el empleo de sus recursos humanos y materiales".⁷
- «La Auditoría Operacional significa la extensión de la Auditoría a todas las operaciones de un negocio y no se limita a las áreas financieras contables». ⁸
- "La Auditoría Administrativa es la reunión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la Empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la empresa"⁹; estos objetivos institucionales son:
 - Objetivos de Servicio (Consumidores o Usuarios)
 - Objetivo Social (Colaboradores)
 - Objetivo Económico (Inversionistas, Acreedores)
- "La Auditoría Operativa es un examen objetivo de la gestión financiera y operativa de una organización, programa, actividad o función y se orienta a identificar oportunidades para lograr mayor efectividad, economía y / eficiencia"¹⁰

⁶ CHAPMAN William Leslie, (1970), El Auditor Externo y la Auditoría Operativa, Buenos Aires, Macchi

⁷ WILLIAM Leonard, (1989), Auditoría Administrativa, ventajas y desventajas del método, Chile.

⁸ ARTHUR W. Holmes, (1960) Auditoría: Principios y Procedimientos, Mexico, UTEHA.

⁹ FERNANDEZ Arena José Antonio, (1993) Auditoría Administrativa: Modelo, Colombia.

¹⁰ LOMA Gómez Gastón – CENTELLAS España Rubén, Manual de Auditoría Operativa, Mexico

2.4.- OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La auditoría operativa tiene por objeto poner a prueba el funcionamiento de los sistemas implementados en la empresa, examinar debilidades aparentes, informar de las condiciones observadas, sacar conclusiones y formular recomendaciones. Se pone énfasis en identificar problemas presuntos u observaciones que requieran acciones correctivas y preventivas.¹¹

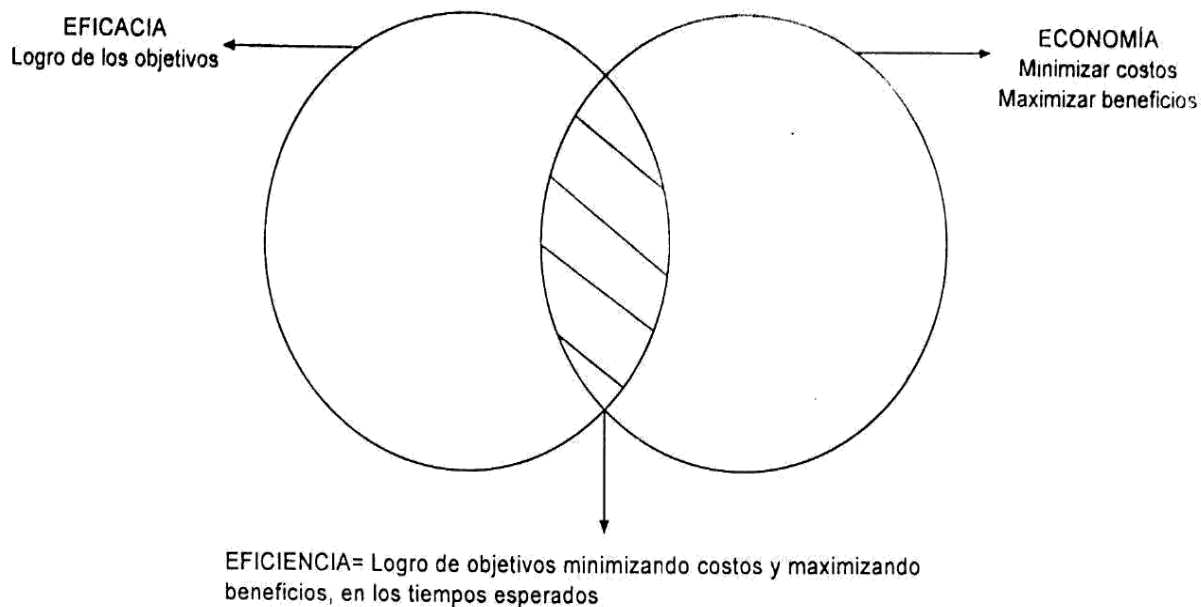
El objetivo de la 3 Es de una auditoría operativa es verificar:

- a. Si las actividades, procesos o programas están alcanzando los objetivos previstos por la Dirección de la entidad
- b. Si los recursos operativos, financieros y de inversión para la ejecución de las operaciones, actividades, procesos y programas, se obtuvieron en términos de eficacia, economía y eficiencia.
- c. Si los recursos operativos, financieros y de inversión se ejecutan de manera apropiada y en términos de eficacia, economía y eficiencia.
- d. Si el sistema de información gerencial constituye un adecuado instrumento de recepción y uso de información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento de objetivos institucionales definidos, convirtiéndose en un efecto retroalimentador que promueva eficacia economía y eficiencia en todas las operaciones de la entidad.

2.4.1 INTER-RELACION DE LAS 3 E'S.

- 2.1. Eficacia: Obtención de los resultados esperados.
- 2.2. Economía: Adquisición de Insumos apropiados a un Costo Mínimo
- 2.3. Eficiencia: Obtención de los resultados esperados a un costo mínimo, en los tiempos esperados.

¹¹ VELA, Gabriel A. (2008) La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riesgos, La Paz, UMSA.



2.5.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.

Los principales objetivos específicos de una Auditoría Operativa son los de evaluar una organización a fin de:

- a. Formular y presentar un informe sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales.
- b. Desarrollar la habilidad para identificar síntomas adversos en la administración.
- c. Identificar las áreas donde se puede reducir los costos.
- d. Mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad.
- e. Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- f. Determinar si la producción cumple con las especificaciones.
- g. Revisar el sistema de adquisiciones, para determinar la cantidad, calidad y precio de las compras.

2.6. CARACTERÍSTICA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

- i. Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.

- ii. Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- iii. Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- iv. De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- v. La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- vi. El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- vii. No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Las características del medio externo y sus interacciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoría operativa.

2.7.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

2.8.- METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Es el conjunto de procedimientos para adquirir o descubrir conocimientos, también se puede definir como el conjunto de procedimientos aplicables sobre alguna ciencia. El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. La metodología utilizada debe cumplir con el propósito de obtener evidencia relevante, competente y suficiente donde utilizamos el procedimiento de observación, con relación a la información contenida en los documentos proporcionados se utilizara la verificación, comparación y análisis de información, previa planificación.¹² De acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental,

¹² CENTELLAS España, Ruben. (2000), Auditoría Operacional: un instrumento de evaluación integral de las empresas. La Paz, ABC.

el proceso de la planificación de la auditoria comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear, las tareas a realizar serán:

- Términos de referencia.
- Comprensión de las actividades.
- Análisis de planificación.
- Importancia relativa.
- Identificación de los objetivos críticos de auditoria.
- Evaluación del ambiente de control.
- Determinación de los riesgos de auditoria.

Como resultado de todos estos procesos se procederá con la elaboración del Memorandum de Planificación de Auditoria.

2.9.- LA AUDITORÍA Y EL CONTROL DE LA EMPRESA

Se pueden dar varias definiciones de lo que es el control de empresas:

- Es la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.
- Es el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.

Las formas de control más utilizadas pueden ser:

- Intervención
- Inspección
- Control interno
- Auditoría externa: Es el examen de los estados financieros realizado de acuerdo con ciertas normas por un profesional calificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.
- Auditoría interna: Es la función de evaluación independiente establecida dentro de una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno con miras a lograr su mejoramiento.

Ante esta gran diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como las formas más sustantivas de control, las siguientes:

- Control de gestión: Función de síntesis realizada en el más alto nivel de la estructura.
- Auditoría interna: Labor de análisis que completa en extensión y profundidad la labor del control de gestión.
- Auditoría externa : Labor de comprobación posterior, realizada por una persona u organismo externo a la empresa

La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel.

Se podría pensar que el nivel profesional se obtiene estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios, pero la auditoría no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas.¹³

El ser auditor exige un juicio profesional sólido y maduro para:

- Determinar los procedimientos a seguir.
- Juzgar los resultados obtenidos.
- Adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

Para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, rigidizarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acordó establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llamó normas de auditoría.

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor. Y ello porque la adopción de normas en materia de informes y demás aspectos importantes de esta actividad, contribuyen a mejorar el servicio que los auditores prestan a sus clientes.

¹³ *Ibíd.*

Las normas hacen comprensibles el alcance de los auditores y su responsabilidad, tanto para los auditores como para los clientes. Pero de ninguna manera estas normas implican restringir la libertad del auditor.

La definición de norma en la auditoría se puede expresar como lo siguiente:

Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la persona del auditor y al trabajo que desempeña, los que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

En conclusión, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

2.10.- NORMAS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

En un inicio no había normas para esta auditoría, la operativa, pero si se sabía lo que se necesitaba y su marco conceptual, se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional.

La auditoría operativa necesita normas o estándares de comparación para juzgar y medir la función que se está analizando.

Por ejemplo para evaluar la función administrativa se necesita, al igual que la Auditoria de Estados Financieros que la contabilidad se realice con respecto a lo establecido por la contabilidad general.

Debido a que no existen normas, cualquier persona que audite puede estar confundida ante que decisiones tomar o que juzgar. Por este motivo desde ahora, las normas serán las exigencias que enmarcan el trabajo profesional del auditor y que le plantean en su quehacer requisitos de calidad, respetando en esto el nombre de la auditoría tradicional otorga a estas reglas de conducta personal.

2.10.1.- NORMAS PERSONALES

Estas normas son las más inconvencionales, ya que son propias de las personas. En toda labor de auditoría, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

Las normas que a continuación se mencionaran son adaptadas a la Auditoría Operativa de Estados Financieros:

- a) El auditor debe ser una persona que, teniendo título profesional oficialmente reconocido y o la habilitación legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la auditoría operativa.

2.10.2.- NORMAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo de auditoría debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.

Toda auditoría representa la realización de un proceso que debe ser orgánico y coherente, a desarrollarse en un período determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen. Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben controlar. Para lo anterior se debe preparar un plan general de auditoría que incluirá, como mínimo:

2.10.3.- NORMAS RELATIVAS AL INFORME

En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa

2.10.4.- ESTA NORMA MUESTRA LA ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME.

El informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización. La dinámica en que se desarrollan las empresas, las decisiones que se toman, tienen que ser rápidas ya que las organizaciones cambian muy rápido. Es por este motivo que el informe debe estar en el momento preciso para que se tomen las decisiones pertinentes.

El informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, practicabilidad, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad, prudencia.¹⁴

- **Materialidad:** El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.
- **Precisión:** La información debe ser apta y conveniente para los requerimientos del usuario.
- **Suficiencia:** La información, debe además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión administrativa
- **Integridad:** El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.
- **Veracidad:** La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.
- **Concisión:** La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va

3.- MARCO TEÓRICO

3.1.- AUDITORIA

Es la recopilación de datos sobre la información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoria es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión y puede ser hecha con varios propósitos diferentes, siendo los más frecuentes la expresión de una opinión independiente sobre los estados contables y financieros de un ente, y el control de uso de los recursos dentro de la organización y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente Dictamen.

¹⁴ ANTONIO Cruz Neyda Ximena - ATENCIO Vargas Iver Lizandro, TRABAJO DIRIGIDO (2012), Auditoría Operativa de entrega de tractores, equipos e implementos agrícolas, efectuados por la unidad de infraestructura tecnológica y productiva local y mecanización del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras gestión 2009,

3.1.2.- AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna es una actividad apreciativa, independiente de los sectores objeto de revisión. Por lo tanto, debería reportar 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. Es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los controles establecidos por la dirección son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes (Financieros, Contables o de otra naturaleza) reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u otra unidad, y si estos están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoria es responsable.

3.1.3.- SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL

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. El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por:

3.1.4.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna.

3.1.5.- CONTROL INTERNO PREVIO

Los procedimientos de control interno previo se aplicarán por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto.

3.1.6.- CONTROL INTERNO POSTERIOR

El control interno posterior será practicado: a) Por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia; y

b) Por la unidad de auditoría interna, 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

Unidad de auditoría interna no participará en ninguna otra operación ni actividad **administrativa** y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea ésta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades. Todos sus informes serán remitidos inmediatamente después de concluidos a la máxima autoridad colegiada, si la hubiera; a la máxima autoridad del ente que ejerce tuición sobre la entidad auditada; y a la Contraloría General de la República.

3.1.7.- SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

La auditoría externa será independiente e imparcial, y en cualquier momento podrá examinar las operaciones o actividades ya realizadas por la entidad, a fin de calificar la eficacia de los sistemas de administración y control interno; opinar sobre la confiabilidad de los registros contables y operativos; dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros; y evaluar los resultados de eficiencia y economía de las operaciones. Estas actividades de auditoría externa posterior podrán ser ejecutadas en forma separada, combinada o integral, y sus recomendaciones, discutidas y aceptadas por la entidad auditada, son de obligatorio cumplimiento.

3.2. AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Es un medio de comprobar la correcta imputación y tratamiento contable de las operaciones registradas acordes con las disposiciones de la información requerida de una gestión. Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos

La auditoría gubernamental es un examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ya ejecutadas por las entidades públicas.

- a) El cumplimiento de las leyes y regularizaciones aplicables.
- b) La eficiencia en la economía y en las operaciones.
- c) La efectividad en lograr los resultados de los programas.

3.2.1.- TIPOS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

En el ejercicio del Control Gubernamental se realizan los siguientes tipos de Auditoría: Auditoría Financiera, Auditoría Operacional, Auditoría Ambiental, Auditoría Especial, Auditoría de Proyectos de Inversión Pública .Dentro de esta clasificación se dará más énfasis a la auditoria en que se basa nuestro trabajo.

3.3.- AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional se define como el mecanismo dispuesto por los organismos de control externo, para examinar y evaluar las actividades relativas al proceso de gestión de una organización realizadas en toda la entidad, en un sector, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

La Auditoria Operacional es el examen posterior profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones de una entidad proyecto, programa, suma las operaciones evaluadas.

3.3.1. NORMAS DE AUDITORIA OPERACIONAL

3.3.1.1. PLANIFICACIÓN

La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente. La planeación no debe entenderse únicamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que esta debe continuar a través de todo el desarrollo de la auditoria. Al planificar la auditoria deben definirse los objetivos del examen, el alcance y la metodología. Los objetivos son: evaluar la eficacia de los sistemas de administración y los instrumentos de control interno incorporados a ellos. El alcance está

relacionado con las entidades, sistemas, operaciones y periodo de la auditoría. La metodología se refiere a la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos a ser aplicados para obtener evidencia competente, suficiente y necesaria para alcanzar los objetivos definidos.

3.3.1.2. SUPERVISIÓN

Un personal competente en el objeto de auditoría debe supervisar sistemática y oportunamente el trabajo realizado por los profesionales que conformen el equipo de auditoría. La supervisión incluye dirigir los esfuerzos del equipo de auditoría hacia la consecución de los objetivos de auditoría.

3.3.1.3. CONTROL INTERNO

Debe obtenerse una comprensión del control interno con relación a los objetivos del examen. El control interno está conformado por cinco componentes que interactúan entre sí y se encuentran integrados al proceso de gestión como se describe a continuación: **Ambiente de Control**. El ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos, y competencia del personal de la entidad; filosofía de la administración y estilos de operación; el camino de la dirección asigna autoridad y responsabilidad, Organiza y desarrolla su gente; y el esmero y dirección que proviene de la junta de directores. **Evaluación de Riesgos**. Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. La precondition para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Porque la economía la industria las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio. **Actividades de Control**. Actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el

riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones en reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones. Información y Comunicación. La información pertinente debe ser identificada capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional, financiera y suplementaria que hacen posible manejar y controlar los negocios. Ellos distribuyen no solo los datos generados internamente, sino también información acerca de sucesos externos, actividades y condiciones necesarias en la información para la toma de decisiones e información externa. La comunicación útil también puede darse en un amplio sentido, fluyendo por toda la organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, tan bien como conocer el trabajo individual de otros. Ellos deben entender claramente el significativo comunicacional de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales, y accionistas. Supervisión y Monitoreo. Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema, simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de la operación. Incluye actividades regulares de supervisión y dirección, y acciones del personal en el desempeño de sus quehaceres. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá principalmente de la evaluación del riesgo y la efectividad de los procedimientos de supervisión en marcha. Las deficiencias del control interno deben ser reportadas de inmediato, con informe de novedad de los asuntos graves, a la alta gerencia y junta directiva.

La auditoría operacional otorga fundamental importancia a las actividades de control que tienen relación directa e importante con los objetivos de la auditoría con el propósito de:

- Identificar las áreas críticas de mayor significación que merezcan un examen profundo y cuyos resultados presentan beneficios importantes para la entidad.
- Establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a ser aplicadas en las siguientes fases de la auditoría.
- Determinar los recursos humanos necesarios para las siguientes fases o parte de ellas, tanto auditores gubernamentales con especialidades específicas, así como personal de apoyo especializado.

El estudio y evaluación de control interno incluye dos fases:

1. Conocimiento y comprensión de los procedimientos establecidos en la entidad, al término del cual, el auditor debe ser capaz de realizar una evaluación preliminar presumiendo un satisfactorio cumplimiento de control interno.
2. Comprobación de que los procedimientos relativos a los controles internos están siendo aplicados tal como fueron observados en la primera fase.

3.3.1.4. EVIDENCIA

Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar los hallazgos y conclusiones del auditor gubernamental.

La evidencia debe sustentar los elementos de los hallazgos de auditoría, a saber: condición criterio, causa y efecto

Respecto a las características de competencia, suficiencia y clasificación de la evidencia y, a los papeles de trabajo que la contienen, deben considerarse los aspectos mencionados en el punto 224 de la Norma de Auditoría Financiera.

3.3.1.5.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El informe de auditoría operacional debe:

- Ser oportuno, veraz, completo, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos tratados.
- Indicar los antecedentes, el objeto y los objetivos del examen, el alcance y la metodología empleada.
- Señalar que el auditor gubernamental realizó la auditoría de acuerdo a las normas de auditoría gubernamental.

- Exponer los hallazgos significativos, conclusiones y recomendaciones del auditor gubernamental, en caso de no emitir una opinión, el auditor debe exponer las razones que sustentan su limitación y la naturaleza de la información omitida.
- Exponer los logros significativos de la administración, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área pueden aplicarse en otras áreas.
- Hacer referencia, si corresponde, a informes de auditoría especial con indicios de responsabilidad por la función pública, emergentes del trabajo.

El informe será:

- Completo y conciso, si contiene información suficiente con respecto a la magnitud e importancia de los hallazgos, posibilitando la comprensión adecuada y correcta de los asuntos que informan.
- Veraz, si los hallazgos y conclusiones informados están sustentados por evidencia suficiente y competente

Imparcial, si la presentación de los resultados es objetiva, evitando la tendencia a exagerar o enfatizar los resultados obtenidos, que den lugar a interpretaciones erróneas.

- Convinciente, si la exposición es suficientemente persuasiva para convencer a los lectores de la validez de los hallazgos, de la razonabilidad de las conclusiones y de la conveniencia de las recomendaciones.
- Claro, si tiene una estructura lógica y emplea un lenguaje directo y desprovisto de tecnicismos, facilitando su lectura y comprensión.

Cuando sea conveniente, pueden utilizarse elementos de apoyo visual (fotografías, diagramas, mapas, gráficos, etc.) para aclarar y resumir información compleja y de difícil comprensión. El Informe comunicará los hallazgos, con conclusiones y recomendaciones constructivas y los informes separados en caso de indicios de responsabilidad por la función pública.

3.4.- ASPECTOS LEGALES

3.4.1. LEY 1178 ANTECEDENTES

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales tuvo un largo proceso de gestación durante el cual se fue precisando su contenido y consolidando el consenso

político que hizo posible su aprobación el 20 de julio de 1990. El contenido y espíritu de esta ley se inscribe en el proceso que a partir de la estabilización del país se inicio para modificar estructuralmente la organización y el funcionamiento del aparato estatal boliviano. En este sentido la Ley 1178 constituye el final de una fase de la reforma estatal y el comienzo de otra cuyos resultados deben llevar a fortalecer la gestión del estado. En efecto, 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 ella implica, su implantación requiere un complejo La Ley 1178, es una ley marco que no-norma procedimientos ni técnicas particulares, dejando estas para su reglamentación en normas básicas y específicas.

3.4.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Los ámbitos de aplicación de los Sistemas de Administración y Control de la Ley No 1178 son Todas entidades del sector público, sin excepción. Las unidades administrativas de los poderes legislativo y judicial, de las cortes electorales y de la Contraloría General de la República, conforme a sus objetivos, planes y políticas. Toda persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.¹⁵

3.4.3. FINALIDADES DE LA LEY 1178

Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos. Para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, objetivos, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público, las entidades públicas deben programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos del Estado.

Generar información que muestre con transparencia la gestión

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

Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe rendir cuenta no solo

¹⁵ PRINCIPIOS, NORMAS GENERALES Y BÁSICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL, aprobadas por la Contraloría General del Estado Plurinacional.

de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.

Desarrollar la capacidad administrativa en el sector público. La implantación y adecuado funcionamiento de sistemas administrativos en las entidades públicas implica mejorar su capacidad administrativa, y el establecimiento de mecanismos de control para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

3.5.- DECRETO SUPREMO N° 23318-A REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA

3.5.1. ANTECEDENTES

En cumplimiento al artículo 45° de la Ley 1178, que regula el Capítulo 5°, fue aprobado el Decreto Supremo N° 23318-A el 3 de noviembre de 1992. Para el funcionamiento de la “Responsabilidad por la Función Pública de dicha ley”

3.5.2. FINALIDAD

El Decreto Supremo N° 23318-A reglamenta que todo servidor público debe desempeñar sus funciones con eficacia, eficiencia y economía, como también tener transparencia y austeridad.

3.6. NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL EMITIDAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG),¹⁶ con referencia a la Auditoría Operacional Gubernamental determina la siguiente estructura

3.6.1. PLANIFICACIÓN

La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente; debe permitir un adecuado desarrollo del resto de las etapas del examen, facilitando su administración y una utilización eficiente de los recursos humanos y materiales involucrados. La planeación no debe entenderse únicamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que esta debe continuar a través de todo el desarrollo de la auditoría.

¹⁶ NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, CGR

3.6.2. SUPERVISIÓN

El trabajo de auditoría debe ser apropiadamente supervisado a efecto de asegurar su calidad técnica y profesional para cumplir con los objetivos propuestos. La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar la auditoría, desde su inicio hasta la aprobación del informe, por el nivel competente. La supervisión implica, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Proporcionar instrucciones a los distintos miembros del equipo.
- b) Mantenerse informado de los problemas importantes que se presenten.
- c) Revisar el trabajo efectuado dejando constancia de dicha revisión en los papeles de trabajo.
- d) Variar los programas de trabajo de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.
- e) Resolver las diferencias de opinión entre los distintos miembros del equipo. Todos los miembros del equipo deberán tener conocimiento claro de sus funciones, responsabilidades y de los objetivos que se persiguen, a través de los diferentes procedimientos de auditoría a desarrollar. El jefe del equipo ha de asegurarse de que todos los miembros conocen suficientemente las características y naturaleza de la entidad en lo que tenga que ver con el trabajo a realizar y los posibles problemas que se pueden presentar. Dicho conocimiento debe permitir que se puedan detectar asuntos conflictivos que, de producirse, se pondrán en conocimiento del jefe de equipo para que éste pueda ponderar su importancia y tomar las decisiones pertinentes.

3.6.3.- CONTROL INTERNO

La evaluación preliminar del Control Interno, es un procedimiento insoslayable para identificar las posibles áreas críticas y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría. El control interno está conformado por cinco componentes que interactúan entre sí y se encuentran integrados al proceso de gestión: ambiente de control; evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Cuáles son los componentes del control interno y en qué medida hay que valorar y examinar estos, son extremos que variarán en función de la auditoría que se quiera realizar.

No obstante, conviene tener en cuenta que muchos de estos mecanismos están interrelacionados. En el proceso de evaluación del control interno y previo a la aplicación de pruebas de cumplimiento, el auditor gubernamental, debe describir y evaluar las principales actividades sustantivas de la entidad, relacionadas con el tipo de auditoría que está realizando.

El estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

a) **El conocimiento:** que consiste en un análisis preliminar del sistema global del control interno, con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad. Este estudio general, incluyendo los sistemas informáticos, constituye un requisito mínimo imprescindible para la planificación de la auditoría, y es un paso previo y la base para las pruebas de cumplimiento. La información requerida en esta primera fase se obtiene normalmente a través de entrevistas con el personal apropiado de la entidad y mediante el estudio de manuales de procedimientos, instrucciones a los empleados, etcétera. Toda esta información deberá ser documentada en forma de cuestionarios, resúmenes de procedimientos, flujo gramas o cualquier otra forma de descripción de circuitos administrativos.

b) **La comprobación:** Realizada a través de la pruebas de cumplimiento, donde se trata de proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos están siendo aplicados tal como fueron establecidos. Las pruebas de cumplimiento son necesarias si se va a confiar en el control interno. Por el contrario, si el análisis previo del control interno ha arrojado resultados insatisfactorios, las pruebas de cumplimiento no podrán proporcionar ninguna confianza.

3.6.4.- EVIDENCIA (bis)

El auditor gubernamental debe obtener la evidencia necesaria que se ajuste a la naturaleza y objetivos del examen, mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones respecto a la entidad auditada. La evidencia es la certeza manifiesta y perceptible sobre un hecho específico, que nadie pueda racionalmente dudar de ella.

El auditor gubernamental fundamentará su opinión profesional con base en el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, revisará y decidirá si la evidencia y la información obtenida, posee las siguientes características mínimas de calidad:

- a. **Competente**: El concepto de competencia de la evidencia hace referencia al carácter cualitativo de la misma. La evidencia es competente si es válida y relevante, por lo que el auditor gubernamental deberá evaluar cuidadosamente, si existen razones para dudar de estas cualidades. El auditor gubernamental, para cumplir con esta característica, debe agotar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia disponible en todas las fuentes.
- b. **Suficiente**: El término suficiente hace referencia a la cantidad de la evidencia obtenida. Es decir, contar con un número suficiente de elementos de prueba que permitan mantener las constataciones y recomendaciones de los auditores. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor gubernamental adquiere certeza razonable de que los hechos revelados, están satisfactoriamente comprobados. Los papeles de trabajo habrán de ser: Completos y exactos, de manera que puedan documentar los hechos comprobados, los juicios y conclusiones y mostrar la naturaleza y alcance de la auditoría. Claros, comprensibles y detallados, de forma que no necesiten aclaraciones adicionales, que cualquiera pueda entender su finalidad, sus fuentes, la naturaleza y alcance del trabajo y las conclusiones alcanzadas por quien los preparó. Relevantes, es decir, que solamente incluyan aquellos asuntos de importancia para el objetivo que se pretende alcanzar

3.6.5.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En cada una de las Normas se establece las características que reúne la comunicación de los resultados del trabajo de auditoría, de manera general las mismas establecen que los auditores elaborarán informes por escrito para comunicar los resultados de la auditoría. Los informes por escrito son necesarios:

- a) Como producto final, para mostrar los resultados del trabajo realizado
- b) Para evitar en lo posible que los resultados sean mal interpretados.

c) Para facilitar el seguimiento y comprobar que se han tomado las acciones correctivas necesarias

d) Para comunicar el resultado de la auditoría a los usuarios o a los órganos competentes. Se considera usuario de la auditoría a todo aquel que, en virtud de la normativa vigente, sea competente para conocer el informe, así como cualquier otra persona que por razones de conveniencia y utilidad sea autorizada también para tener acceso a él.

3.7.- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El capital humano en toda entidad pública tiene carácter básico para el desarrollo de las actividades programadas, representa no sólo su potencial de actividad actual, sino también la reserva de capacidad para el futuro. El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal.

El objetivo principal del SAP¹⁷ es procurar la eficiencia en la función pública y para lograr este es necesario determinar:

- Los puestos de trabajo efectivamente necesarios
- Los requisitos y mecanismos necesarios para proveer los puestos con personas adecuadas
- Implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo
- Desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores públicos

3.8. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Toda entidad para ejecutar sus actividades planificadas requiere de la dotación de los recursos humanos y materiales considerados en la planificación, caso contrario no será posible alcanzar los resultados deseados. Los bienes y servicios requeridos para la ejecución de actividades deben ser comprados o contratados por la institución, la misma que debe poseer previamente los fondos necesarios para la adquisición o contratación. El Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) es el conjunto de normas de

¹⁷ NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115, de 16 de marzo de 2001.

carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan en forma interrelacionada con los otros sistemas de administración y control de la Ley N° 1178, la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas. SABS busca lograr una adecuada dotación de bienes y servicios para satisfacer los requerimientos del sistema de programación de operaciones de la entidad, por tanto su acción principal es establecer la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas.

3.9.- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

Con la implementación de la Ley N° 1178 se busca la institucionalización de una nueva concepción de planificación en el Sector Público. La planificación constituye un proceso permanente de interacción entre el Estado y la sociedad con el propósito de racionalizar la asignación de recursos públicos en función de lograr el desarrollo sostenible en nuestro país. Una de las características de este proceso, es su carácter integral y articulador entre los objetivos y políticas nacionales, la planificación estratégica institucional y la programación de corto plazo.

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO) es un conjunto de normas y procesos que establece el Programa de Operaciones Anual de las entidades, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal. Comprende a los subsistemas de Elaboración del Programa de Operaciones Anual y de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución de estos programas. Traducir los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, en resultados concretos a alcanzar en el corto plazo, es decir en su:

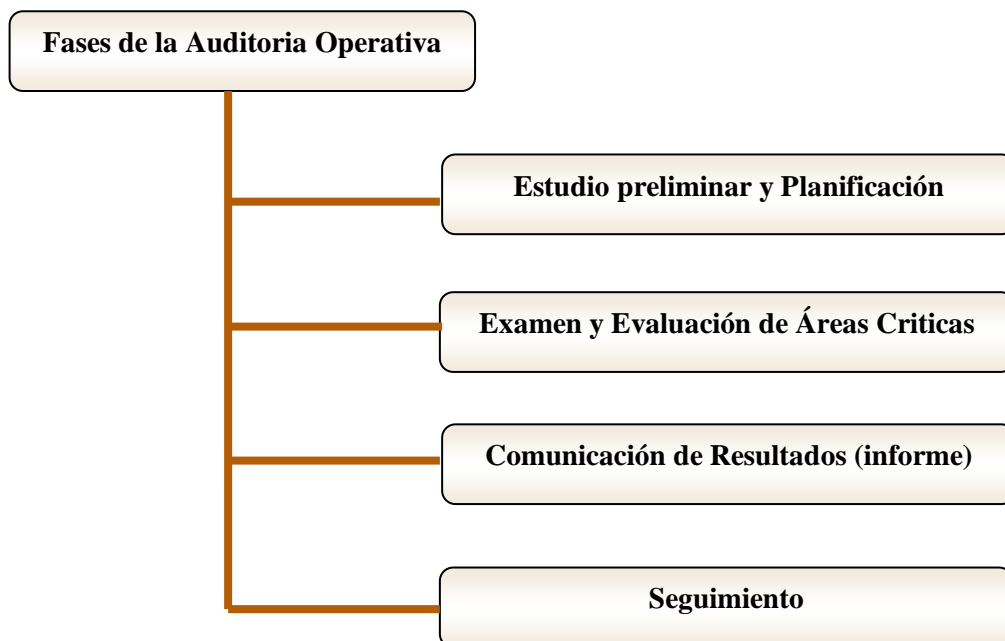
Programa de Operaciones Anual = POA

Los resultados deben ser expresados en: tareas específicas a ejecutar, procedimientos a emplear y medios y recursos a utilizar, todo ello en función de tiempo y espacio Además el SPO busca lograr: que los objetivos y planes estratégicos de cada entidad sean concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación.

3.10.-. EL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA¹⁸

3.10.1. FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Las fases de la Auditoría Operativa son las siguientes:



3.10.1.1- ESTUDIO PRELIMINAR Y PLANEACIÓN

El objetivo de esta fase es obtener información relevante del área, función, operación, o actividades críticas para la planeación del examen

3.10.1.2 EXAMEN Y EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

El objetivo de esta fase es evaluar con profundidad los sistemas, procesos, operaciones, o actividades críticas afectadas en su eficacia, economía y eficiencia.

3.10.1.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (INFORME)

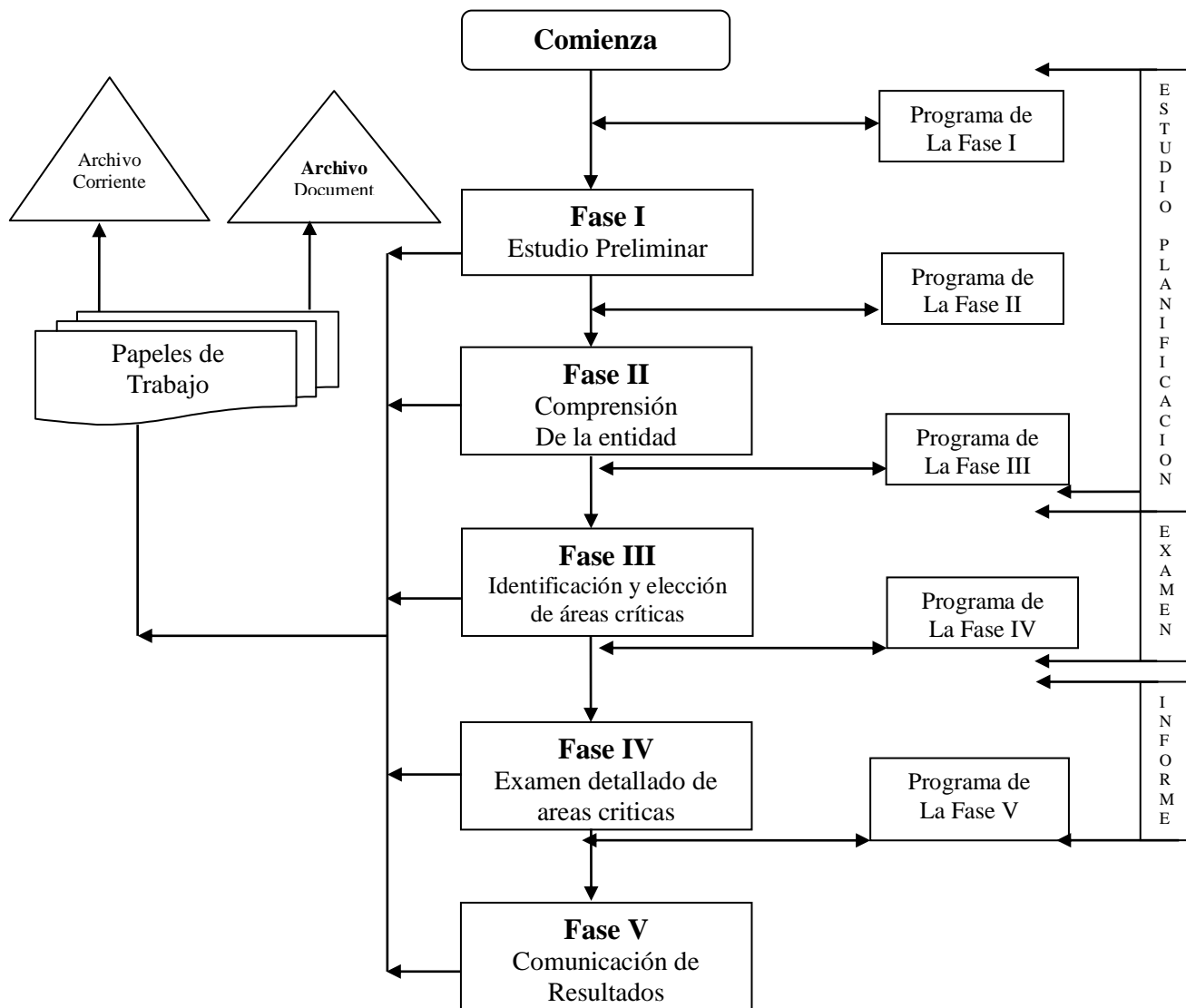
El objetivo de esta fase es comunicar los resultados de la auditoría, mediante un informe que contiene el análisis, las conclusiones y las recomendaciones resultantes del proceso de auditoría.

¹⁸ ROCHA Chavarria Julio, (2011) Auditoría Operativa, Santa Cruz, CESAGE

3.10.1.4.- SEGUIMIENTO

Comprobar si la dirección de la entidad y personal responsable han adoptado y ejecutado las acciones correctivas y preventivas, contenidas en el informe de auditoría operativa.

PROCESO DE AUDITORIA OPERACIONAL



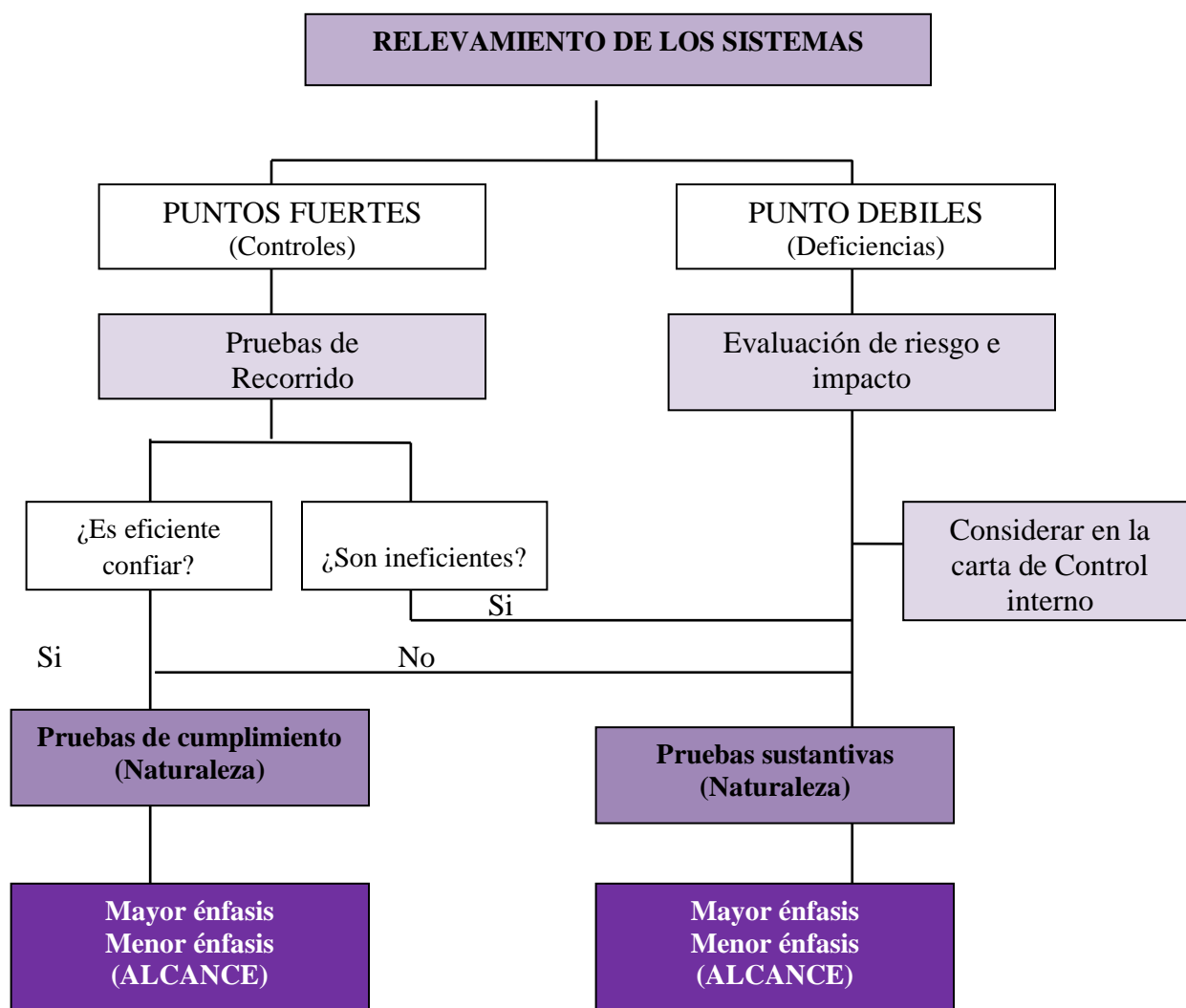
Fuente: Atenea Colombia

3.11. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE AUDITORIA

Las funciones y responsabilidades del Gerente de auditoría son desempeñar las tareas de auditoría que requieren un alto nivel de experiencia y juicio.

Entre sus principales funciones, deberá:

- Asegurarse que la auditoría está programada debidamente.
- Preparar el presupuesto de tiempo.
- Supervisar la confección y/o preparar el Memorando de Planificación de Auditoría (MPA).
- Vigilar la ejecución de la auditoría respecto al MPA, determinando si existe la necesidad de realizar algún cambio a medida que avanza el trabajo



3.11.1.- ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Como la auditoría operativa es una actividad, debe ser planeada y administrada por los colaboradores, para llegar en forma eficaz y eficiente al objetivo.

3.11.2.- PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

A través de la etapa preliminar del modelo metodológico propuesto, el auditor se interioriza de los principales antecedentes y características de la empresa, lo que permite diseñar un plan general de la auditoría. Con este plan el cliente decide si la investigación se hace o no. Si se acepta se debe especificar al cliente cuánto durará la investigación (con cierta flexibilidad).

3.11.3.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Para determinar los objetivos hay que saber que necesidades del cliente se van a satisfacer.

Junto con la determinación de los objetivos, una buena planificación implica dejar establecidas todas las políticas, procedimientos y reglas que regulan la conducta del grupo.

Si se tienen claros los objetivos, al auditor no se le pueden exigir respuestas que no se consideraron.

3.11.4.- ORIENTACIÓN DE LA AUDITORÍA

Al definir los objetivos, también hay que definir el campo de acción que se evaluará.

La investigación deberá ceñirse a un ámbito de acción lógicamente correspondiente con el objetivo. El grado de amplitud del trabajo puede variar desde la organización en su totalidad y sin otra limitación que la impuesta por los dueños, hasta determinados subsistemas. Se puede modificar la orientación de la auditoría si al finalizar la etapa de estudio general del modelo metodológico usado, se ve la necesidad de investigar ciertas áreas.

3.11.5. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

CARACTERÍSTICAS

Todas las metodologías deben adaptarse a cada caso de estudio. No es lo mismo auditar la gestión financiera de una compañía manufacturera que la de la gerencia de operaciones de una aerolínea. Tampoco si se trata de la primera auditoría o si se han hecho varias.

También si los ejecutivos se cambian mucho o no. Todas estas situaciones, determinan las características que reviste la utilización de la metodología para cada auditoría específica.

CONTENIDO

Una auditoría tiene varias etapas y cuando se obtengan resultados se podrá programar con precisión y en detalle lo que sigue.

Todo modelo de metodología, solo cobra vida al darle sentido real y pragmático. Aunque el modelo teórico es general, va a variar cuando se aplique a cada caso (esto lo hace dinámico).

3.11.6.- ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

SELECCIÓN DE EQUIPOS

La auditoría posee una connotación fuertemente cualitativa, por lo que no basta con hacer un listado de los conocimientos que el auditor debe poseer, por el contrario se requiere de una conjunción de factores, los que se pueden representar por:

- ¿Quiénes van a realizar la auditoría operativa?
- ¿Qué deben saber?
- ¿Qué experiencia y condiciones deben tener?
- ¿Cuál debe ser su perspectiva y motivación?

En cuanto a la primera pregunta se pueden advertir dos grupos:

Audidores, los que por su formación profesional y experiencia están en condiciones de conducir y realizar el trabajo en forma óptima en cada una de las etapas.

3.11.7.- ASIGNACIÓN DE TAREAS

Definidos los objetivos, determinados los planes y conformado el equipo, se procede a asignar las horas y las tareas.

Para ello es necesario considerar algunos criterios:

3.11.8.- EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA AUDITORÍA

3.11.8.1.- CONTROL SOBRE LA MARCHA

Los objetivos de una adecuada ejecución y control del trabajo son:

Optimizar la coordinación y las relaciones humanas entre el equipo.

3.11.9.- SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES.

Analizar los avances del programa, solucionando en el momento las dificultades que hay.

Evaluar las situaciones relevantes que se hayan detectado, ya sean negativas o positivas.

- Que las evidencias obtenidas sean evaluadas por el profesional con más experiencia, para que los juicios emitidos sean los más acertados.
- El equipo de trabajo encargado de ejecutar la auditoría debe ser controlado considerando dos planes:
- Control cuantitativo: en relación al tiempo que se destina a cada fase y etapa, el cual no debe sobrepasarse.
- Control cualitativo: en relación al avance y calidad de lo desarrollado. Debe ser periódica ya que se debe seguir el programa.

3.11.10.- DESVIACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Lógicamente ocurrirán desviaciones entre lo que se desea hacer y lo que ha sido posible alcanzar en la realidad. Estas desviaciones deben ser detectadas a tiempo para intentar solucionarlas con cierta prioridad de acuerdo a su impacto. Cabe considerar la naturaleza de cada desviación, su frecuencia, causas que lo originaron y en qué medida entorpecen el cumplimiento de los objetivos.

En el grupo debe haber un sistema de información para una buena coordinación de los tiempos, conocer el grado de avance, las dificultades del terreno para así poder determinar las desviaciones. Además este sistema de información debe ser claro y expedito.

3.11.11.- CORRECCIONES INTERNAS

Del análisis de las desviaciones se deben concluir las medidas para contrarrestar los efectos. Así se enmienda el rumbo del trabajo, para así proteger la calidad del trabajo.

La existencia de un proceso retro alimentador (planificación – ejecución – control – planificación) permitiría tomar decisiones oportunas.

La implementación hecha por el auditor, para solucionar los problemas, es la que obviamente presenta una mayor ventaja.

Las correcciones dan sentido al control de la auditoría, porque constituyen el eslabón intrínsecamente positivo y corrector de la acción. Estas medidas son internas y deben trascender al cliente.

3.11.12.- CONTROL DEL RESULTADO FINAL

Es la última etapa del trabajo y es como un control de calidad de un producto terminado.

El auditor a cargo y su equipo, deben preguntarse si están satisfechos por el resultado final que van a entregar al cliente.

En este punto de la investigación se ha de evaluar, con que eficacia se llevo a cabo la auditoría, es decir su calidad, oportunidad, costos, alcance y validez, también el rendimiento que se obtuvo del trabajo, todo esto con relación a la planificación.

Se debe evitar las sugerencias que se dieron en trabajos anteriores, porque la auditoría operativa enfrenta situaciones siempre distintas y cambiantes.

3.12.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

3.12.1.- NECESIDAD DE UNA METODOLOGÍA PROPIA

La metodología se define como la ciencia del método, según el diccionario, es un modo razonado de obrar o hablar, aplicado en forma habitual.

En este sentido, la metodología propuesta es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la auditoría operativa.¹⁹ Es un programa de acción, un camino a utilizar por el auditor para el logro de los objetivos de la evaluación.

Una metodología propia para la auditoría operativa, es necesaria por las siguientes razones:

Para un mejor aprovechamiento de los recursos.

La auditoría operativa debe ser hecha por un equipo multidisciplinario. Una buena metodología permite aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro.

Para ser consecuentes con la auditoría.

¹⁹ GÓMEZ Morales, Ángel Segundo, (1996) Auditoría operativa una auditoría con valor agregado para la calidad total, Chile, San Pedro.

La auditoría operativa es un proceso sistemático de evaluación y por esto deben ocupar estrategias, tácticas y métodos, recursos, etc. para efectuar una labor profesional. No se puede prescindir, entonces, de una metodología.

Para reforzar el desarrollo de la auditoría operativa

Como esta auditoría es nueva, la metodología que se use debe establecer el modo en que se hace el examen y se debe documentar para poder ayudar a esta área profesional.

3.12.2.- CARACTERÍSTICAS CIENTÍFICAS DE LA METODOLOGÍA

Se dice que la ciencia es un estilo de pensamiento y de acción, tal vez el más universal y provechoso de todos. El modo como trabaja la ciencia para alcanzar su objetivo se denomina método científico.

La finalidad de aplicar este método es incrementar el conocimiento.

El método científico es un modo de tratar los problemas intelectuales, no cosas, instrumentos o personas. En consecuencia, puede utilizarse en todos los campos del conocimiento.

El método científico implica seguir los siguientes pasos:

- Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fundadas.
- Plantear conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas (formulación de hipótesis).
- Derivar consecuencias lógicas de la conjeturas.
- Seleccionar técnicas para someter las conjeturas a contrastación. Asegurarse de la relevancia y confiabilidad de dichas técnicas.
- Efectuar la contrastación e interpretar sus resultados.
- Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de la aplicación de las técnicas.
- Establecer los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, formulando los nuevos problemas y situaciones derivadas de la investigación.

El método propuesto en la primera parte de este trabajo tiene tres características del método científico:

- Avanza gradualmente a partir del conocimiento acumulado anterior y el nuevo queda sujeto a prueba y corrección.
- Entrega verdades parciales, no finales. Estas son aproximaciones.
- Se corrige a si mismo. Puede identificar sus errores.

La metodología propuesta para la auditoría operativa sigue el método de las aproximaciones sucesivas, en tal forma que cada una de sus etapas le permite al auditor acercarse más a las soluciones buscadas y a los hechos que el intenta conocer.

Las etapas a desarrollar implican la ejecución de un plan de conocimiento gradual de la materia bajo examen, obteniendo cada vez mayor precisión sometidas a un proceso de revisión y control re alimentador, en virtud del cual detecta sus errores y los corrige sobre la marcha.

Esta metodología separa los problemas para analizarlos individualmente, pero en forma simultánea, los combina e interrelaciona bajo distintos criterios.

El proceso se inicia por la empresa (sistema), la cual es dividida en áreas y funciones (subsistemas) para una vez identificados los problemas parciales, busca las interacciones con la organización total.

Ello habilita al auditor para integrar los elementos estudiados a la luz de las características de sinergia y recursividad, pudiendo así llegar a conclusiones y recomendaciones aplicables a los objetivos generales de la entidad

3.12.3. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Aquí se describirán los elementos a los que se dirigirá la metodología a aplicar.

El auditor, en primer lugar, debe ver si los objetivos están bien establecidos o no, también las normas y las políticas, planes de acción y la estructura de la organización, también lo deben estar. Pero no basta con determinar la existencia de aquellas directrices generales (o de referencia), sino que es necesario profundizar más, inquiriendo como, cuando y porque fueron formuladas, con que bases e informaciones, mediante que procesos, en que

oportunidades y con qué participación. Interesa además conocer que coherencia guardan los planes, el grado en que la estructura organizativa y la delegación de autoridad ayudan o dificultan el cumplimiento de los objetivos y políticas. Es fundamental evaluar el proceso de toma de decisiones y el estilo de administrar (quien toma las decisiones más importantes, cuando y como).

Estas directrices traslucen las intenciones e ideas que desean seguir los ejecutivos. Además se debe saber qué relación tienen los dueños con los administrativos, para determinar la adecuación que tiene ante las contingencias.

En segundo lugar, la implementación de las decisiones para lograr los objetivos y determinar las actividades a desarrollar.

Estas directrices para la implementación también deben guardar estrecha cohesión entre sí, pues no entendemos un programa cuya meta sea desconocida o procedimientos y técnicas de trabajo sin una coordinación y planificación previas.

Es también punto obligado de análisis para el auditor la consistencia que exista entre el nivel de referencia (sistema) y el de implementación (subsistema), donde se evidenciará qué relación hay entre las declaraciones de la gerencia general y las medidas tomadas para hacer cumplir sus decisiones. Aquí se requiere entrar ya en la operatividad de las directrices, en el sentido de imprimir acción al sistema y llegar a resultados reales.

Por lo tanto el auditor debe coordinar las directrices ya que ellas dan las conductas de los sistemas, para el logro de los objetivos generales y esto no es una tarea fácil.

Los sistemas de comunicación de la información proveerán los antecedentes para este tipo de coordinación por lo tanto también debe interiorizarse en este sistema (la información es una entrada con la cual se toma una decisión).

Estos sistemas de comunicación e información dan las condiciones para una buena interrelación entre las partes de la empresa, además de una retroalimentación para la misma. Por lo tanto el auditor debe conocer las interacciones del sistema, su intensidad, tipo, dirección, oportunidad, costo y frecuencia de estas informaciones, de esta forma el auditor tendrá una visión global del sistema.

La motivación de los administrativos hacia su personal es muy importante, ya que estos últimos son los que llevan a cabo las decisiones que toman los directivos superiores. Este tema también es de importancia para el auditor operativo.

Además es de importancia la forma y el grado de control que tienen los administrativos para evaluar los objetivos, en los diversos niveles del sistema. Esto implica un análisis de la eficacia de los resultados y de la economía y eficiencia en la obtención y uso de los recursos. La dirección debe procurar que todas las salidas de los sistemas sean las correctas para la organización. Interesa conocer que mecanismos de control existen, quien y como fueron establecidos, que pautas de comparación utilizan y quien las fijó; cuales son los puntos de control identificados en la estructura y como fueron definidos. En seguida, hay que evaluar el funcionamiento de tales mecanismos de control, como asimismo identificar labores concretas de evaluación. Esta puede ser una parte del control, en la medida que se analizan las diferencias entre el logro real y la pauta; pero una situación también puede evaluarse desde el punto de vista de la moral interna o de una decisión, a las cuales es difícil aplicar un concepto de control. Incluso puede, y a menudo debe, evaluarse el propio mecanismo de control y sus normas de comparación.

Y por último el auditor operativo debe tener presente las variables externas que tienen una relación con la organización y que la afectan, estas son la competencia, las políticas del gobierno (tributarias, arancelarias, laborales, etc.), la inflación, etc. La organización necesita del medio externo las entradas y el medio externo necesita las salidas de la organización, por esto se debe determinar cuáles de estas variables afectan más en un momento dado. Por lo tanto hay que comprender el medio ambiente, porque si se tienen situaciones desfavorables no se puede mantener modelos rígidos de conducta, sino que hay que adaptarlos a la situación del momento, pues de otro modo el sistema muere.

3.12.4.- UNIVERSALIDAD DEL MODELO PROPUESTO

La metodología que se explicará es de aplicación universal. Esta característica, ineludible para un modelo de metodología, proviene de algunos de los elementos y conceptos que concurren a su formulación, como son:

- Sus características en el método científico.
- Los elementos propios de la administración sobre los cuales se efectúa el examen.

- El enfoque sistemático adoptado para concebir y analizar a la organización.

La aceptación universal del método científico, como forma de investigación para analizar cualquier campo del conocimiento humano, nos lleva a considerar que la metodología presentada, en virtud de adherir estructural y conceptualmente al lineamiento general de aquel, tiene iguales posibilidades de aplicación en forma amplia y universal, al objeto del estudio o auditoría.

La administración es universal, así que de eso no hay que dudar.

Por último, al aplicar un concepto o enfoque de sistema al ente, organización, área o función que se somete al examen de la auditoría operativa, estamos utilizando también un concepto de universalidad para la materia auditada, el cual se adaptará el modelo de investigación.

Bajo este concepto de sistema, dentro del cual hemos concebido la organización, tanto en su estructura como en su gestión administrativa, cabe explicar la idea de universalidad en análisis y conocimiento propios de la metodología para la auditoría.

En conclusión, el método a utilizar tiene sus raíces en el método científico, realiza el examen sobre la administración y la calidad con que esta se ejerce sobre la organización y conceptualiza al ente organizativo como un sistema dentro de un supe sistema y compuesto por subsistemas sometidos a jerarquía y recursividad propios de la teoría general de sistemas de talla universal.

3.12.5.- MODELO METODOLÓGICO PARA LA AUDITORÍA OPERATIVA

Este modelo es general y debe adaptarse a cada caso y la profundidad de cada etapa dependerá de cada auditor.

Este método tiene dos supuestos:

- La auditoría operativa se realizará por parte de auditores externos, que no conocen mayormente la entidad.
- La administración superior de ella no muestra ninguna preferencia para efectuar el examen en algún subsistema determinado de la organización.

Con este marco las etapas a seguir para tener un conocimiento preciso de la situación, el contexto en que se encuentra la obtención de las evidencias, la formación de juicios y opiniones, proposiciones y pronósticos por parte del auditor:

- Etapa de estudio preliminar.
- Etapa de estudio general.
- Etapa de estudio específico.
- Etapa de comunicación de resultados.
- Etapa de seguimiento.

3.12.6.- ETAPA DE ESTUDIO PRELIMINAR

En esta etapa se tiene un conocimiento general de la entidad y del medio externo. Esto es necesario para iniciar las conversaciones con el cliente, analizar sus necesidades formular un plan muy general de acción y eventualmente llegar a un acuerdo con él para realizar la auditoría operativa.

Este plan debe incluir, al menos el objetivo del trabajo, su extensión, el tiempo estimado de duración, el grupo que se haría cargo de la labor y ciertos elementos materiales requeridos.

Dentro de esta etapa se distinguen dos fases:

- Recopilación de antecedentes.
- Establecimientos de objetivos.

3.12.7.- RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES

Las primeras actividades deben encaminarse a obtener información en relación a aspectos tales como

- Razón social, domicilio y ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales.
- Objetivos fundamentales.
- Giro de la empresa y productos que fabrica.
- Naturaleza jurídica y reglamentación orgánica.
- Sector económico al que pertenece y organismo a cuya fiscalización esta sometida.

- Conexión con grupos económicos.
- Nombre de los ejecutivos superiores, miembros del directorio y origen de su representación.
- Composición del patrimonio.
- Tamaño de la entidad: capital, volumen de ventas, número de personas, dispersión y cobertura geográfica, número de clientes y proveedores, participación en el mercado.
- Posición económica y financiera.
- Estadísticas respecto a ventas, producción, endeudamiento y otras.
- Diversificación de productos.
- Principales proyectos de inversión.
- Características de la competencia.
- Variables políticas, culturales, sociales y económicas que la afectan.

Con toda esta información el auditor delinea el diseño general del trabajo como la duración del examen, cantidad de personas, costo de ellas y aspectos que le interesen al cliente.

Los antecedentes anteriores señalados pueden ser obtenidos, entre otras, de las siguientes fuentes:

- Memorias de la entidad.
- Balances y otros estados financieros y económicos públicos.
- Actas del directorio.
- Conversaciones con directores y ejecutivos actuales y/o anteriores de la empresa.
- Instituciones financieras y otros acreedores.
- Informes de otras auditorías.
- Informes de trabajos de consultoría.
- Federaciones o confederaciones de las cuales la entidad es miembro.

- Revistas especializadas.
- Organizaciones gremiales.
- Carpeta permanente de la empresa.

3.12.8.- ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Tal como se ha señalado, el auditor debe llegar a un acuerdo con el cliente para determinar:

- Que espera el cliente de la auditoría.
- Que de ello es posible satisfacer y cuan factible es la auditoría.
- Que se va a buscar concretamente (objetivos y alcance).
- Que recursos deben estar en condiciones de proporcionar el cliente y en que momento.
- Cuáles son las fechas tentativas de inicio y término del trabajo.
- Otros aspectos.

Todo esto marca un plan de acción y de presupuesto, que de ser aceptada por el cliente se da el inicio a la auditoría operativa.

3.12.9.- ETAPA DE ESTUDIO GENERAL

En esta etapa se definen las áreas críticas o estrategias en las cuales se va a profundizar el estudio, para después llegar a la raíz de los problemas o situaciones conflictivas detectadas.

Con este objeto, debemos conocer el sistema de administración aplicado; los principales subsistemas de la organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales; los sistemas de control existentes en general, y toda otra información que se considere útil para el desarrollo de la auditoría.

En grandes organizaciones es casi imposible que la investigación recaiga simultáneamente sobre toda la organización, y por lo tanto se debe aplicar en una parte de ella.

En esta etapa se comprende de las siguientes fases:²⁰

²⁰ PEREL, Vicente L, (1971). Organización y control de empresas, Buenos Aires: Macchi.

- Fase de conocimiento general de la unidad.
- Fase de evaluación del control de gestión y del control interno administrativo.
- Fase de análisis.
- Fase de determinación de áreas críticas.

3.12.10.- CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ENTIDAD.

Es profundizar la información general recopilada para obtener un marco de acción para así poder desarrollar las fases siguientes.

Entonces el auditor aumentara su conocimiento en aspectos como:

- Objetivos operativos de la empresa y de sus principales unidades.
- Políticas generales y de cada área.
- Estrategia y tácticas en uso.
- Utilización de índices de gestión.
- Nombre y características de sus principales ejecutivos.
- Estructura formal de la organización.
- Estructura informal y características del personal de la empresa.
- Estado de la relación entre el personal y la gerencia.
- Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones.
- Productos de fábrica y/o comerciales.
- Canales de distribución.
- Volúmenes de producción y/o de compras y ventas por producto.
- Márgenes de contribución.
- Ubicación geográfica de las plantas.
- Clasificación y ubicación de los clientes.
- Características del mercado y naturaleza de la competencia.
- Nivel de los inventarios.

- Tipos de procesamiento de la información utilizados.
- Sistemas de autorizaciones por nivel.
- Nivel y estructura del endeudamiento.
- Situación de caja y proyecciones.
- Proyectos de inversión.
- Características del proceso productivo.
- Características de la tecnología en uso.
- Fuentes de materias primas e insumos.
- Influencias políticas, económicas, sociales y culturales del medio, etc.

El auditor debe verificar en forma directa el funcionamiento de la empresa (como los computadores, procesos productivos, productos que fabrica, plantas, etc.) como también entrevistarse con los principales ejecutivos.

Además puede tener información de documentos en los cuales hagan referencia a decisiones tomadas, organigramas, manuales de procedimientos y organización, de las relaciones industriales, balances, costos, listado de cumplimiento de metas, etc.

3.12.11.- EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVO

El control de la gestión abarca todos los subsistemas de la empresa y sus conductas, y el sistema de control debe reflejar cualquier desvío de estos subsistemas respecto a sus proyecciones. Así se puede ver que subsistemas son los que necesitan un examen.

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema organizado de información, a la vez que está integrado en el proceso decisional, evaluar dicho control como parte de la auditoría implica necesariamente examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos, que son las expresiones primarias del proceso de la administración de cualquier ente.

Además debe evaluarse el sistema de control interno administrativo, no solo en relación a la protección de los activos y confiabilidad de la información financiera y contable, sino que también en la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas. Se requerirá

examinar si la administración ha adoptado las acciones tendientes a implementar el sistema en su estructura y operación.

Los aspectos que el auditor operativo debe considerar en esta fase son:

- La existencia de un sistema de planificación y sus principales características.
- La existencia de un sistema de información administrativo y sus principales características.
- La implementación de los dos sistemas anteriores por niveles, que permita actuar por excepción.
- La existencia de herramientas de control para evaluar la gestión por áreas clave de la empresa.
- El grado de integración del sistema de control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
- El uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la gestión.
- Las características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y la planificación.
- Los controles establecidos acerca de toda la información que circula en la entidad (recopilación, proceso, análisis y comunicación).
- La adecuación de la estructura formal a los objetivos operativos del sistema empresa.
- La flexibilidad en el diseño de dicha estructura.
- La implantación de procedimientos formales para la necesaria integración y coordinación entre las diferentes unidades administrativas.
- La subordinación de estos procedimientos a los objetivos y políticas del ente.
- La formulación de presupuestos y de un sistema de control presupuestario que cubran todas las áreas de importancia.

- La existencia de un sistema de costos para medir la contribución de cada producto a las utilidades, valorizar los inventarios y ayudar a determinar precios de venta.
- La existencia de análisis de cargos, con su respectiva descripción y su especificación.
- La implantación de políticas y programas coherentes de selección, capacitación y evaluación del personal.
- La existencia de una unidad de auditoría interna, cuyos programas incluyan la evaluación de la gestión administrativa; el conocimiento de los mencionados programas y su aplicación.

La evaluación de estos controles se tienen que comparar con los principios del control, la teoría administrativa y organizativa, así puede ver las fortalezas y debilidades del control de la empresa.

Análisis

Se debe comparar lo observado con los requisitos mínimos de calidad que aseguran un adecuado control.

Además se debe establecer el número de desviaciones en cada área y su impacto en la gestión total.

De esta forma se señala que subsistema de la administración falla en el control.

Determinación de las Áreas Críticas

Con la información que el auditor posee, puede jerarquizar las áreas críticas para profundizar el examen.

Los antecedentes a considerar son:

- El resultado de la evaluación del control interno administrativo y de gestión.
- El interés de los directivos de la organización.
- La importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.

- Los resultados de otras auditorías.
- Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración

Con esta información se puede hacer un pre diagnóstico de la situación y cambiar el rumbo de la investigación si es necesario (previa conversación con el cliente).

3.12.12.- Etapa de Estudio Específico

El objetivo de esta etapa es determinar cuáles son las causas de los problemas detectados, además de las operaciones realizadas en ellas, sus relaciones con la empresa y con el medio. Además debe evaluarse el control de dicha área.

Las fases de esta etapa son:

- Fase del conocimiento específico del área(s) crítica(s).
- Fase de evaluación del control interno administrativo y del control de gestión específico.
- Fase de búsqueda de relaciones causa-efecto.
- Fase de análisis y evaluación de evidencias probatorias.
- Fase de preparación del diagnóstico y pronóstico.

3.12.13.- CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL AREA CRÍTICA

El objetivo de esta fase es obtener información sobre todas las características internas de ella, para establecer un marco de acción.

Se debe saber:

- Los objetivos, planes y políticas establecidos por la gerencia para el área.
- Sus metas, programas y presupuestos de operación, a mediano y largo plazo.
- La coordinación entre objetivos, planes, políticas, metas, programas y presupuestos.
- La estructura formal del área.
- La estructura informal de la misma y su interrelación con lo formal.

- La concordancia entre la estructura formal y los objetivos, metas y políticas definidos.
- La información que emite, procesa y recibe el área.
- Las características de sus ejecutivos y personal correspondiente.
- Las relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno.
- El tipo y cantidad de recursos que emplea.
- La autonomía relativa al área y su importancia en el sistema total.
- Los procedimientos y métodos de trabajo.
- La motivación del personal.

Ahora con esta información el auditor debe formular un modelo teórico de control interno administrativo y de gestión del control para el área. Después con este modelo se compara con la realidad. Además este modelo debe asegurar el logro eficiente, eficaz y económico del área.

Llegado a este punto, el auditor está en condiciones de especificar los requerimientos de control del área, para luego proceder a verificar si realmente se cumplen.

3.12.14.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN ESPECÍFICO

El objetivo de esta fase es definir el alcance y profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Para evaluar el control se deben basar en los componentes del sistema y su operación a través de su estructura.

Con el modelo teórico del control formulado y los datos recopilados, se deberá proceder a definir en forma generalizada el problema, para poder en seguida definir el programa de auditoría a seguir.

3.12.15. BÚSQUEDA DE RELACIONES CAUSA-EFECTO

En esta fase se reúnen las evidencias suficientes para los juicios que el auditor va a formular.

Se define el programa de auditoría, este servirá como guía en la evaluación de los problemas. Además el objetivo de este programa es la búsqueda de las fallas.

El alcance del programa específico de auditoría estará determinado básicamente por:

- Los resultados de la evaluación del control interno administrativo.
- Las tendencias que señale la evaluación del control de gestión y los propios indicadores de gestión.
- La experiencia del equipo de auditoría.

El programa puede ir variando en la medida que se necesite.

Los procedimientos y técnicas del programa de auditoría deben ser los más adecuados para reunir las evidencias. Para la elección de estos es muy importante la experiencia del auditor.

Se deben acumular las evidencias que permitan emitir una opinión, ello implica obtener antecedentes del área auditada y comprobar su veracidad y confiabilidad.

La veracidad y confiabilidad de los antecedentes se comprueba a través de los procedimientos y técnicas que el auditor eligió. El auditor en este punto debe estar satisfecho y una vez que lo esté está listo para emitir un juicio sobre la situación.

3.12.16.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS EVIDENCIAS

Una vez finalizado el programa de auditoría hay que evaluar las evidencias reunidas (tal como se dijo en la fase anterior).

Los antecedentes se estudian separadamente. Este examen comprende:

- Evaluar el alcance del trabajo realizado.
- Evaluar la representatividad de los antecedentes reunidos.
- Evaluar la correspondencia existente entre los antecedentes en cuestión y la materia motivo de análisis.

El alcance determina la suficiencia de las evidencias como para sustentar un juicio.

La representatividad de los antecedentes establece si ellos son válidos, es decir, si reflejan verdaderamente la situación real del área.

La correspondencia entre evidencias y materias bajo análisis revela si las primeras son pertinentes, en el sentido de referirse al área en estudio y no a otra.

3.12.17.- PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO

Una vez verificados los antecedentes se tiene un panorama preciso de la realidad auditada y así poder emitir un diagnóstico de la situación. Este diagnóstico debe incluir causas que ocasionaron el problema y la eficacia, eficiencia y economía con que este problema afecta a la empresa y los juicios del auditor.

Con esta base el auditor señalará recomendaciones que permitan solucionar los problemas y sus consecuencias, para que los administrativos adopten las medidas pertinentes, además estas recomendaciones deben ser aplicables en la empresa, por lo que el auditor debe tener mucho criterio en sus proposiciones.

Luego, ha de preparar su pronóstico. Para ello, debe estimar conversando con el cliente, la evolución del marco externo que mas afecte a la organización a mediano y largo plazo, y una vez hecho esto, proyectar el manejo de la entidad en términos de las variables que ella controla.

Ahora se confecciona un borrador que debe ser discutido con el cliente y los afectados por este informe, así se pueden evitar los malos entendidos y sorpresas, además con las conversaciones con estas personas, le podrán decir al auditor la existencia de algunas evidencias que él no consideró.

3.12. 18.- ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Ahora ya se está en condiciones de hacer el informe de la auditoría operativa. En él se explicarán los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.

El ordenamiento del informe podría ser:

Objetivo de la Auditoría: al clasificar el propósito del informe y la necesidad que satisface, es más fácil darle un sentido de unidad al informe y lograr una mejor recepción de él por quienes no estaban cabalmente informados del origen del examen.

[Metodología Utilizada: este punto expone la rigurosidad científica de la auditoría y la validez de los juicios que emite.

Alcance y Limitaciones del Trabajo: es importante señalar cual fue el ámbito sometido a la evaluación y la muestra analizada, para que el receptor conozca el marco de referencia utilizado para los juicios que se formulan.

Es igualmente importante consignar las razones que han podido impedir una plena y libre realización de la auditoría, limitando de esta forma las opiniones, del equipo profesional.

Diagnóstico: deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.

Estos hechos pueden clasificarse en: generales de la entidad y específicos de ciertas áreas, en orden descendentes de urgencia y relevancia para la entidad.

En este punto, debe incluirse el juicio sobre el grado de eficacia, eficiencia y economía de la gestión.

El diagnóstico de la situación es la base para formular las sugerencias y recomendaciones del caso.

Sugerencias y Recomendaciones: son las medidas que, a juicio del grupo de trabajo, permitirán a la organización lograr más eficaz, eficiente y económicamente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

- Pronóstico: la auditoría operativa debe formar un juicio orientado hacia el futuro, a fin de ayudar al usuario a visualizar cual será la situación del ente evaluado si se adoptan las medidas correctivas propuestas, o se toma la decisión de no considerarlas o de hacerlo solo parcialmente.

Esta proyección de una situación en el tiempo es uno de los mayores aportes que pueda realizar el equipo de la auditoría operativa a la dirección superior y para ello debe ponderar cuidadosamente las variables internas como las externas que determinaran el contexto futuro.

Cuando se entrega el informe, el auditor da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que él hizo, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría.

Es importante que el informe cumpla los requisitos expuestos en las normas.

3.12.19.- ETAPA DE SEGUIMIENTO

Una vez entregado y comentado el informe con el cliente, el auditor debe ver que el informe llegue a todos los afectados y ver que sus recomendaciones se cumplan, además debe controlar sus decisiones para que éstas no se desvíen.

Esta etapa debe ser fijada con el cliente.

3.13.- ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Una auditoría operativa deberá abarcar generalmente los siguientes aspectos:

3.13.1.- EL ENTORNO EMPRESARIAL

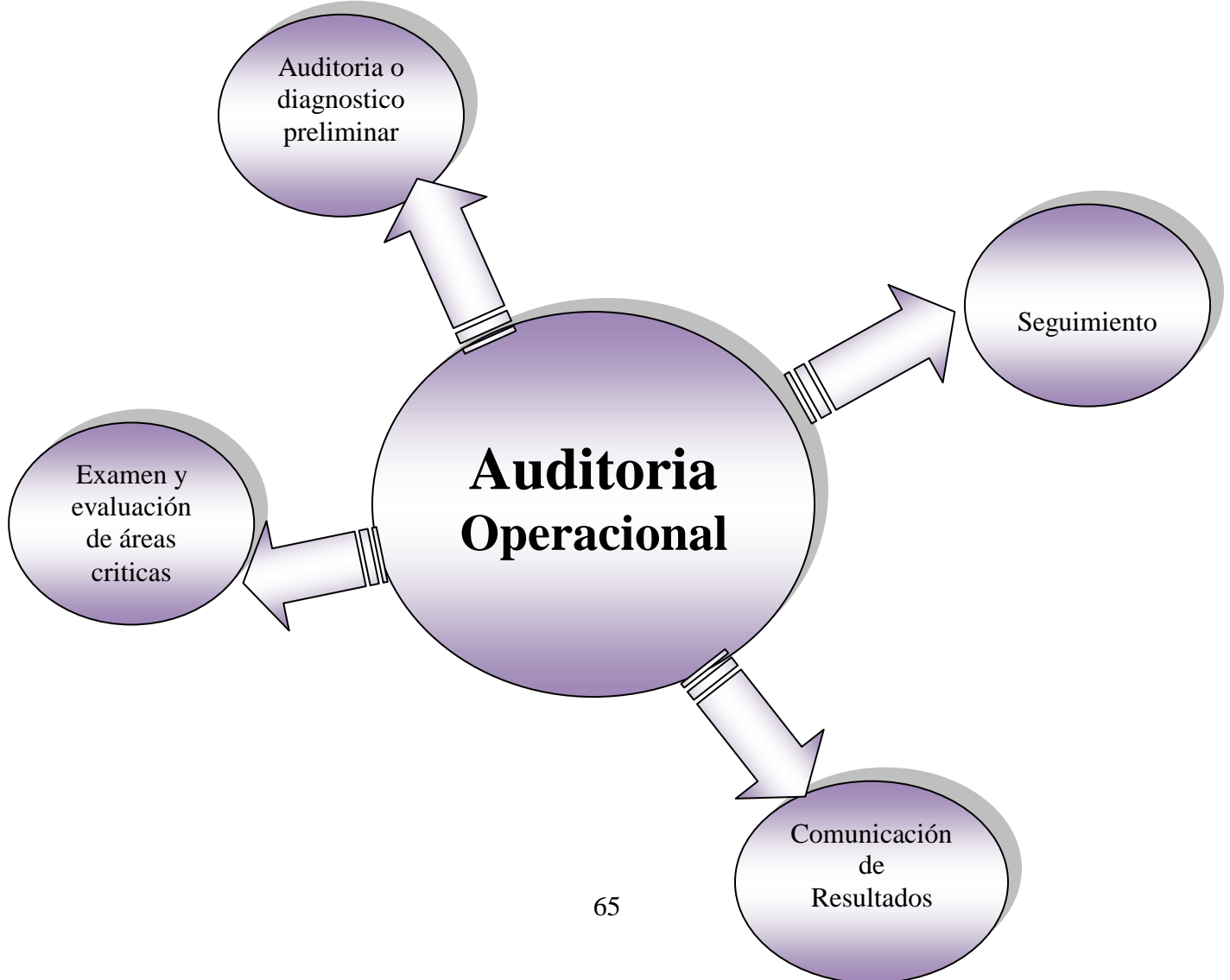
Identificación de los aspectos en los que opera la empresa, que básicamente están comprendidos por:

- **Cultural** que comprende los antecedentes históricos, ideológicos, valores y normas sociales.
- **Tecnológicos** que constituye el nivel de adelanto científico y tecnológico, alcanzado por la sociedad. Se incluye dentro este aspecto a las plantas de producción, equipos e infraestructura.
- **Educacional** que significa el grado de alfabetización de la población del país, la calidad de la educación superior que forma la población profesionalizada y con entrenamiento especializado.
- **Político** constituye el clima político en el que la sociedad y las empresas desarrollan sus actividades.
- **Legal** el marco legal en el que se desenvuelve las actividades de la empresa, tales como el sistema tributario, laboral y otros.
- **Recursos naturales**, relativos al tipo, cantidad y disponibilidad de los recursos y las características climatológicas del país.

- **Demográfico** relacionado con el tipo de recursos humanos, su cantidad, formación, edad, sexo y distribución geográfica.
- Sociológico: su estructura social, el modelo de organización y sus organizaciones.
- **Económico**, el marco económico general, el sistema financiero, la política fiscal, el nivel de inversión en recursos físicos y las características de los consumidores.

Las empresas, por sus características específicas, realizan operaciones con su entorno y lógicamente son afectadas por los cambios que se producen en el mismo. El entorno tiene la característica de cambiar de manera permanente y un ritmo cada vez más acelerado, por lo que la empresa debe acomodarse de manera constante a esta dinámica. Como señala Alberto R. Levy, "Si nada cambiara jamás, esta tarea sería extremadamente difícil. Si cambiará alguna vez, misión imposible. Si todo cambia, siempre, y cada vez más fuerte y cada vez más rápido, misión delirante"

EL PROCESO DE REALIZACIÓN DE UNA AUDITORIA



3.14. ALCANCES ESPECIFICOS

Tomando en cuenta el alcance ilimitado de la auditoría operativa, el trabajo puede aplicarse a todas las operaciones y actividades que realiza una entidad o solamente alguna de sus reparticiones, actividades o siguientes responsabilidades

3.14.1.- Responsabilidad Financiera

Incluye el análisis del sistema de información para la toma de decisiones y contabilidad de los estados contables.

3.14.2.- Responsabilidad Administrativa

Incluye el análisis de la eficiencia y economía en el uso de los fondos, propiedades y otros recursos de la entidad.

3.14.3.- Responsabilidad Programática

Determina si los programas y actividades están alcanzando de manera efectiva los objetivos establecidos con la debida consideración de costos y resultados.

3.14.4.- Responsabilidad Ejecutiva

Se ocupa de la gestión gerencial y si los resultados se logran en forma eficiente, económica y efectiva, evalúa los sistemas operativos, de administración y control interno, incluyendo la competencia técnica y profesional del personal, auditoría interna y asesoría legal.

3.15.- EL ALCANCE SEGÚN EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.

El instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional²¹ señala un marco de referencia para la aplicación de la Auditoría que contiene:

OPERACIONES GENERALES	OPERACIONES ESPECÍFICAS
Comercialización	Investigación de mercado Ventas

²¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín número 2, octubre de 1956

	Publicidad Distribución
Compras	Compras
Producción	Programación de Control de la producción Administración de inventarios Mantenimiento Almacenaje
Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección Administración de sueldos y salarios
Finanzas	Administración de inversión de capital Otorgamiento de crédito y cobranzas Obtención de financiamiento
Sistemas	Organización y métodos Procesamiento electrónico de la información

Por tanto el alcance de la auditoría operativa es amplio, por lo que la programación de las actividades debe orientarse a las áreas críticas, cuyo análisis, evaluación y mejora de los procedimientos, permitan el mejoramiento de las entidades

3.16.- OPORTUNIDAD DE LOS INFORMES DE AUDITORIA OPERATIVA.

La disponibilidad oportuna de los informes de las auditorías operativas, se constituye en el factor que permite la toma oportuna de acciones correctivas para evitar posibles problemas de orden financiero, administrativo o técnico en el manejo de la organización, por lo indicado la comunicación de resultados debe ser ágil.

Los períodos sujetos a verificación o evaluación de las operaciones deben ser relativamente cortos, de 3 a 6 meses máximo examinando las operaciones corrientes (las que se están ejecutando) para conocer los problemas vigentes, antes que los pasados. Esta situación posibilita la comunicación de resultados oportunos sobre aspectos urgentes.

3.17.- LA AUDITORIA OPERATIVA, DISCIPLINA PARA PREVENIR PROBLEMAS

Una de las causas que originaron los problemas de las entidades públicas y privadas en la economía de los países durante la época de la crisis de 1930, se debió a la disminución de la producción, el incremento de la tasa de desempleo por el cierre de empresas, la baja en el precio de las materias primas de exportación y otros.

La dirección empresarial ejercida por los profesionales en el manejo técnico de las organizaciones, no ha permitido que muchas empresas, que estuvieron funcionando en la época de la crisis, la hayan podido soportar y superarla.

Esta situación permite reflexionar respecto de la limitada capacidad profesional y técnica de los responsables de la gerencia, que, en muchos casos, se debe a la limitada información financiera disponible para la toma de decisiones y pero aún, debido a la ausencia de un departamento de auditoría o de reportes de auditoría que les permita evaluar la eficiencia del manejo institucional.²²

Similar a lo que ocurre en la medicina preventiva las unidades financieras, contables de auditoría, de presupuesto y otras deberían realizar permanentemente evaluaciones que posibiliten proyectar los resultados de operación y corregir las áreas que presentan obstáculos para la obtención de los objetivos institucionales.

De esta manera, principalmente mediante la Auditoría Operativa, se podrían prevenir los problemas en el ámbito de la microempresa y, que de manera acumulada, evitaría problemas significativos de la economía nacional; como ejemplo la deuda externa privada y los atrasos en su amortización que pasan luego a ser problemas del Estado por su refinanciación.

La acción preventiva ejercida mediante la técnica denominada Auditoría Operativa, identifica los posibles problemas financieros técnicos o administrativos actuales y su proyección para el futuro, por lo que constituye un requerimiento permanente para la administración eficiente de las empresas y evitar posibles crisis financieras.

²² RUSENAS Ruben, (1983). Manual de Auditoría Operativa. Buenos Aires: Gangallo

3.18.- BENEFICIOS DE LA AUDITORIA OPERATIVA²³

- Claridad de las metas y objetivos de los programas y proyectos.
- Calidad de planificación en todos los niveles.
- Calidad y efectividad de la ejecución de programas en relación de los planes aprobados.
- Identifica oportunidades para mejorar.
- Asiste a todos los niveles de la gerencia.
- Mejora la comunicación.
- Proporciona evaluaciones objetivas de las diferentes operaciones
- Ayuda a mejorar los controles internos en todas las áreas.
- Detecta desperdicios y contribuye al ahorro de costos
- Evalúa todas las facetas de la organización
- Ayuda a mejorar los servicios.
- El personal se siente controlado y mejora su trabajo.
- Proporciona bases para solucionar los problemas.
- Prevé obstáculos a la eficiencia.
- irregularidad. Optimiza la reestructuración Administrativa.
- Eliminación de procesos improductivos.
- Eliminación de controles innecesarios.
- Detección de activos improductivos.
- Mayor confiabilidad en el proceso de emisión de estados financieros. Reasignación de funciones.
- Participación e implantación de recomendaciones.

²³ ROCHA Chavarria Julio, (2011) Auditoria Operativa, Santa Cruz, CESAGE

- Ahorros substanciales en costos (teléfono, copias, alquiler, sueldos, etc.).
- Ahorros impositivos.
- Ahorros en gastos de mantenimiento en vehículos

CAPITULO III.- CONCLUSIONES

3. CONCLUSIONES

Según la importancia expuesta, se concluye que la Auditoría Operativa es parte esencial en el aspecto laboral. Pretendiendo de esta manera, que este manual sea a “futuro” tomado como un documento referencial. Visto que el mismo, se establece una metodología sencilla, pedagógica y referencial (documentada) que ayudara en gran manera a estudiantes de la Carrera de Contaduría Pública a comprender en su esencia misma.

En su contenido se resalta la compilación de autores nacionales e internacionales que juntos coadyuvaran a establecer una mejor comprensión de lo que es la Auditoría Operativa.

El propósito principal de una Auditoría Operativa es el de garantizar la confianza de los usuarios en las instituciones públicas principalmente, para ello el Auditor diseña y aplica procedimientos de auditoría que le permiten adquirir suficiente y apropiada evidencia para obtener conclusiones razonables y emitir una opinión independiente sobre la presentación de los datos que se aprecian en el desempeño institucional, por lo tanto, el Auditor es el profesional que posee la experiencia para conducir la revisión y examinar de forma independiente cada entidad que requiere su intervención.

Para llevar a cabo los procedimientos de auditoría operativa, la auditoría utiliza como marco de referencia las normas especiales de la administración estatal las cuales detallan los requisitos y responsabilidades del Auditor para efectuar la revisión de los aspectos administrativos.

Es importante indicar que una auditoría de acuerdo con estas normas se conduce sobre la condición de que la administración de la entidad a revisar por imperio de la Ley reconoce sus responsabilidades sobre las que se fundamenta la conducción de una auditoría, estas responsabilidades incluyen la aplicación de los sistemas y subsistemas de la administración y control gubernamentales, de acuerdo con los marcos de referencia aplicables.

Existen beneficios para los administrados, los gestores, la administración y en general para todos los usuarios de los servicios de la administración estatal al realizar una Auditoría Operativa, entre los que podemos mencionar:

- Proveer a las instituciones los medios necesarios para cumplir con los procedimientos y usos legales del Sistema de Administración y Control Gubernamental..

- Proporcionar información confiable acerca de la entidad auditada para la toma de decisiones.
- Determinar la correcta aplicación de los procedimientos.
- Para implementar políticas y procedimientos de control interno.
- Genera transparencia y certeza del uso de los recursos.
- Ayuda a seleccionar y aplicar políticas importantes.

3.1.- REFERENCIAS

3.1.2.- BIBLIOGRAFIA

- ANTONIO Cruz Neyda Ximena - ATENCIO Vargas Iver Lizandro, TRABAJO DIRIGIDO (2012), Auditoría Operativa de entrega de tractores, equipos e implementos agrícolas, efectuados por la unidad de infraestructura tecnológica y productiva local y mecanización del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras gestión 2009,
- ARTHUR W. Holmes, (1960) Auditoría: Principios y Procedimientos, Mexico, UTEHA.
- CAMPOS Montaña Carola - VELÁSQUEZ Velásquez Andrea. TRABAJO DE GRADO (2010) Auditoría del Kardex Académico de la Carrera de Enfermería de la Facultad de Medicina, Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica.
- CENTELLAS España, Ruben. (2000), Auditoria Operacional: un instrumento de evaluacion integral de las empresas. La Paz, abc.
- CHAPMAN William Leslie, (1970), El Auditor Externo y la Auditoría Operativa, Buenos Aires, Macchi
- FERNANDEZ Arena José Antonio, (1993) Auditoría Administrativa: Modelo, Colombia.
- FOWLER Newton, Enrique, (1995) Auditoría aplicada, Buenos Aires, Macchi
- GÓMEZ Morales, Ángel Segundo, (1996) Auditoría operativa una auditoría con valor agregado para la calidad total, Chile, San Pedro.
- HERNANDEZ Sampieri, (1997), Metodología de la Investigación Social, Colombia, McGraw Hill.
- LOMA Gómez Gastón – CENTELLAS España Rubén, Manual de Auditoría Operativa, Mexico
- MENDIZABAL, Rodrigo, (1996): Métodos y técnicas de la investigación social. Quito, Logic.n.v.
- NUDMAN Gordon, Eduardo, PUYOL Undurraga, Ernesto, (1985) Manual de auditoría operativa, Santiago Chile, Escuela de Contadores Auditores.
- PEREL, Vicente L, (1971). Organización y control de empresas, Buenos Aires: Macchi.

- ROCHA Chavarria Julio, (2011) Auditoria Operativa, Santa Cruz, CESAGE
- RUSENAS Ruben, (1983). Manual de Auditoría Operativa. Buenos Aires: Gangallo
- SANCHEZ Parga, José, (1989) La observación, la memoria y la palabra en la investigación social. CAAP.
- SCHANZER, Rosanna, (1999) Paradigmas de los enfoques cuantitativo y cualitativo en investigación social: La combinación de información cualitativa y cuantitativa, en Papeles de Investigación N°3, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.
- VELA, Gabriel A. (2008) La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riesgos, La Paz, UMSA.
- WILLIAM Leonard, (1989), Auditoría Administrativa, ventajas y desventajas del método, Chile..

3.1.2.- NORMATIVA VIGENTE

- NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL, Contraloría General del Estado Plurinacional.
- PRINCIPIOS, NORMAS GENERALES Y BÁSICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL, aprobadas por la Contraloría General del Estado Plurinacional.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115, de 16 de marzo de 2001.
- NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 181 de fecha 28 de junio de 2009.

3.1.3.- MEDIOGRAFÍA

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín número 2, octubre de 1956.
- John C. Burton, “The Journal of Accountancy”,(1968) mayo, “Auditoria Administrativa”
- unicauca.edu.co/.../archivos/cuadro2.gif
<http://images.google.es/imgres?imgurl=http://atenea.unicauca.edu.co>

ANEXOS

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS
COMUNIDADES

FUNDECO

MEMORANDUM

MEMORANDUM

Razón de Empresa: Fundación para el Desarrollo de las Comunidades.

Examen: Auditoria Operativa.

Fecha de inicio del Examen: Marzo del 2001

I.- Descripción del servicio, alcance.

Los objetivos del servicio serán los siguientes:

Constatar que las actividades realizadas por la FUNDECO realizan sus actividades de manera económica, eficiente, eficaz y si se están realizando las actividades o programas autorizados de la manera previsto.

En el sentido, el examen comprenderá lo siguiente:

Análisis y evaluación de los sistemas de administración y control con el propósito de determinar el grado de cumplimiento y eficacia de dichos sistemas, cubriendo para el efecto lo siguiente.

Programación de operaciones

- Organización administrativa Administración del personal
- Administración de bienes y servicios.

Contabilidad integrada y sistemas informáticos.

Control gubernamental

Cabe señalar que también la selección y aplicación de políticas contables de los establecimientos de procedimientos específicos para la salvaguarda de los activos.

Nuestra responsabilidad será expresar un informe sobre las actividades operativo administrativas basados en nuestra auditoria.

ALCANCE

El alcance de la auditoria estará regido mediante el más estricto apego a las normas de auditoria generalmente aceptadas.

Ello lleva implícito la aplicación de los procedimientos de auditoria que permitan alcanzar ese objetivo.

Por lo tanto, se examinará los registros, documentos y demás evidencias de respaldo contable existentes. El alcance del trabajo será determinado sobre la base de los límites de significatividad.

Diseñaremos un plan general del trabajo para cumplir específicamente con las necesidades de la auditoria de acuerdo con el criterio de enfoque empresarial que permita una adecuada evaluación y conocimiento integral de los negocios y su relación con la información que se produce.

La revisión de nuestra esta orientada hacia el marco legal y normativo general dentro del cual la fundación desarrolla sus funciones como tal por lo tanto se abarcará los siguientes aspectos.

- a) Medio ambiente
- b) Constitución de la empresa
- c) Marco geográfico de las actividades
- d) Condiciones económicas en las que opera
- e) Características sociológicas del personal
- f) El modelo de gestión empresarial.
- g) El impacto de su entorno

El resumen de nuestro alcance comprende:

- Estudio o análisis de las normas legales y administrativas aplicables y verificar que la misma se cumpla.

- Evaluación de las políticas que sirven como parámetros a la planeación y ejecución de los proyectos

Análisis del sistema de formulación ejecución y control de las obligaciones asumidas

Análisis de la estructura organizativa, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad.

La verificación de los activos y los pasivos estén debidamente registradas.

- La verificación de inventarios propiedades, plantas y equipos mediante inspección física, según criterios de muestreos que sean adecuados.

La verificación de que los gastos se hayan efectuado de acuerdo con lo presupuestado.

- Pruebas de calculo.

- La verificación de obligaciones y pago, con obtención de certificaciones y confirmaciones tanto de deudores como de acreedores.

La verificación de saldos en efectivo y en valores registrados en libros, mediante arqueos y/o confirmaciones recibidas directamente de los depositarios. Revisión de las bases de valuación del activo fijo, los ajustes que correspondan principalmente en lo que se refiere a maquinaria y equipo.

2. Informes a presentar

Tipos de informes.

Para la presentación de informas basaremos el mismo en los hallazgos encontrado, tomando en cuenta lo establecido, presentaremos los siguientes informes:

INFORME DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES, para mejorar los procedimientos administrativos y contables, el sistema de control interno vigentes al momento de nuestro examen. Cabe mencionar que las recomendaciones que incluiremos en este informe serán aquellos que surgen como resultado del examen de auditoria.

Adicionalmente en dicho informe incluiremos el detalle minucioso de los hallazgos encontrados.

Plazo de entrega y cantidades requeridas.

De acuerdo con lo requerido estamos de acuerdo en que los informes finales sean presentados hasta abril del 2001, previa discusión de los borradores de informes, en sus principales aspectos con la máxima autoridad de la intervención.

Una vez que hayan sido discutidos y aprobados los informes en borrador, entregaremos a la Fundaciones para el Desarrollo de la Comunidades 10 ejemplares en original de los informes finales, de los cuales entendemos que la dirección administrativa y financiera de la intervención nacional remitida al Banco Mundial,

Con el fin de cumplir con el alcance y enfoque del trabajo, hemos planeado comenzar el trabajo de auditoría en marzo del 001 una vez que verifiquemos que la intervención cuente con todos los documentos que respalden las operaciones por otra parte se ha previsto efectuar las visitas de inspección física de la maquinaria y equipo con que cuenta la institución a efectos de revisar la valuación de dichos bienes. Al repecho, es importante señalar que la institución debería contactar y asignar los responsables con los cuales deberíamos coordinar nuestras visitas.

Respecto a las horas estimadas para la ejecución del trabajo hemos planeado invertir en total 240 horas lo que equivale a un mes aproximadamente.

4.- Símbolos y marcas de auditoría

Estos difieren de la auditoría financiera salvo que sea necesaria su aplicación:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
<p>P</p> <p>E</p> <p>C</p> <p>I</p> <p>A</p> <p>R</p>	<p>Debe ser considerado en el siguiente programa de auditoria</p> <p>Debe ser considerado en la próxima entrevista</p> <p>Confirmar por escrito o verbalmente</p> <p>Observar o inspeccionar</p> <p>Analizar</p> <p>Debe centralizarse: en una hoja resumen tres ejemplares originales de dichos informes.</p>

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE
LAS COMUNIDADES
FUNDECO**

**MINUTA
DE
CONTRATO**

MINUTA DE CONTRATO

SEÑOR NOTARIO DE GOBIERNO DEL DISTRITO ADMINISTRATIVO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

En el registro de Escritura Pública a su cargo se servirá usted insertar el presente contrato de Auditoria, para la revisión a las actividades, respecto a una Auditoria Operativa sujeto a las siguientes cláusulas:

PRIMERO.-

La Fundación para el Desarrollo de las Comunidades es una entidad creada mediante decreto Supremo 20524 de 09/10/84, con la finalidad de promover el desarrollo económico de las regiones, teniendo como a sus principales financiadores a los gobiernos de Bélgica y Japón habiendo ampliado su financiamiento con recursos del Banco Mundial, el BID y otras entidades.

Sus actividades son desarrolladas bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras

SEGUNDA.-

Dirá usted que el CONTRATANTE, mediante licitación pública N° 250/ 98, en fecha 23 de febrero de 2001 convocó a las empresas consultoras interesadas a que presenten documentos de propuestas técnicas y económicas para su evaluación, todo bajo las normas y regulaciones para contratación del decreto supremo N° 25964 normas de contratación de Bienes y Servicios que reglamenta la ley SAYCO .

Para efectuar el trabajo de “ Auditoria Operativa - Gestión 2000”.

Que la comisión de calificación de la entidad contratante, luego de efectuada la apertura de propuestas presentadas realizó análisis y evaluación tanto del sobre “A” como del sobre “B”, habiendo emitido informe y recomendación a la Autoridad competente de la Entidad, el mismo que fue aprobado, con base en el cual, se pronunció la Resolución Administrativa

de Adjudicación N° 25/98 de fecha 25 de marzo de 2001, resolviendo adjudicar la presentación del servicio a CORDERO PEREZ & CIA. Ltda. por haber sido calificadas en primer lugar, al cumplir su propuesta con todos los requisitos de la convocatoria y ser la más conveniente a los interesados de la Entidad CONTRATANTE.

La CONSULTORA desarrollará sus actividades de forma satisfactoria, en estricto acuerdo con el alcance de trabajo, la propuesta adjudicada, los términos de referencia y el cronograma de servicios, en el plazo de treinta días firmado el respectivo contrato, (30 días) calendario, que será computado a partir de la fecha en la que el SUPERVISOR expida la orden de proceder, por orden del CONTRATANTE, en la misma fecha en que se haya hecho efectivo el desembolso del anticipo. En consecuencia, la orden de proceder no podrá ser emitida antes de que se haga efectivo el desembolso total del anticipo. El plazo establecido precedentemente se distribuye de acuerdo al siguiente detalle:

1. Movilización 15 días calendario.
2. Periodo de realización de la auditoria incluida la entrega final del producto contratado 15 días calendario.

Emitido el memorándum para proceder, por escrito, comenzará a correr el plazo de prestación del servicio. El plazo de prestación del servicio establecido en la presente cláusula, podría ser ampliado cuando el CONTRATANTE modifique el servicio mediante el procedimiento establecido, incrementando o instruyendo la realización de otros servicios de consultoría referidos al mismo servicio, lo que será consignado en el respectivo memorándum de cambio o contrato modificatorio. También se podrá ampliar el plazo por demora en el pago de planillas o certificados de prestación del servicio, o sustentado en otra de las causales previstas en este contrato y documento que forma parte del mismo, cuando la empresa CONSULTORA efectúe el trámite de reclamo en su favor, cumpliendo el procedimiento pertinente, el que será analizado por el SUPERVISOR para luego emitir informe y recomendación respectiva al CONTRATANTE a efectos de la emisión de la orden de cambio, que establezca la ampliación de plazo.

La compañía se compromete y obliga por el presente contrato a prestar todos los servicios necesarios para la auditoría operativa a las actividades realizadas correspondiente a la

gestión dos mil hasta su conclusión, que en adelante se denominará la AUDITORÍA OPERATIVA, con estricta y absoluta sujeción a este contrato, a los documentos que forman parte de él y dando cumplimiento a las normas, condiciones, precio, regulaciones, obligaciones, especificaciones, tiempo de prestación del servicio y características técnicas establecidas en los documentos de contrato y a las cláusulas contractuales contenidas en el presente instrumento legal.

Para la correcta prestación del servicio hasta su conclusión, dentro de los términos de referencia que forman parte del presente contrato, así como para garantizar la calidad del mismo.

El presente contrato entrará en vigencia una vez que se haya sido firmado, debiendo luego cumplirse con los siguientes trámites;

1. Otorgarse el anticipo.
2. Ser protocolizado.
3. Ser registrado en la Contraloría General de la República.

En el presente contrato, toda la documentación aplicable al mismo y la que emerge de la prestación de servicios, deben ser elaborados en español, por ser el idioma oficial de Bolivia.

Correrá por cuenta de la CONSULTORA el pago de todos los impuestos vigentes en el país, a la fecha de la presentación de la propuesta.

En caso que posteriormente, el Gobierno de Bolivia implantará impuestos adicionales, disminuirá o incrementará los vigentes, mediante disposición legal expresa, el CONTRATANTE reconocerá el reembolso neto, o efectuará el descuento neto de los montos que se establezcan respectivamente, sin recargos de ninguna naturaleza, en los servicios prestados de acuerdo a cronograma, desde la fecha de vigencia de dicha normativa.

El CONSULTOR deberá efectuar su requerimiento de reembolso por este concepto, dentro el plazo para los reclamos, de treinta (30) días hábiles a partir de la vigencia de la nueva normativa.

TERCERA.-

Dirá usted que las partes contratantes son la FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES (FUNDECO), representado por el presidente de la institución Alvaro Del Castillo Miranda, que en adelante se denominara el contratante y la Empresa CORDERO PEREZ & CIA Lída. Legalmente representada mediante testimonio de poder N° 03/1998 otorgado el 25 de marzo de 2001 en la ciudad de La Paz a favor de María Lourdes Cordero Pérez con C.I. : 4959740 La Paz representante legal habilitado para la firma del contrato en adelante se denominará el CONSULTOR, quienes celebrarán y suscriben el presente contrato de consultoría.

CUARTA .-

El objeto de este contrato es la realización de una AUDITORIA OPERATIVA a FUNDECO, poner a prueba el funcionamiento de los sistemas implementados en la empresa, examinar debilidades, informar sobre las condiciones observadas, sacar conclusiones y formular recomendaciones, debiendo poner especial atención en la identificación del problema que requieran corrección, mejoramiento o cambio. Las evaluaciones para este efecto deben basarse en los siguientes aspectos:

- Si las actividades, procesos y programas están alcanzando los objetivos previstos.
- Si el origen de los recursos organizacionales para la ejecución de las actividades fue logrado de manera efectiva, eficiente y económica.
- Si estos recursos están siendo manejados de manera apropiada y si se los administran con eficiencia, efectividad y economía.
- Si el sistema de información gerencial, cumple con las características de un buen sistema de información.

QUINTA.-

La CONSULTORA garantiza el cumplimiento de este contrato, con las siguientes garantías:

5.1. **Garantía de cumplimiento de contrato;** El CONSULTOR, garantiza la correcta, cumplida y fiel ejecución del presente CONTRATO en todas sus partes con la boleta de

garantía de cumplimiento de trabajo N° 150 emitida por el Banco Santa Cruz el 25 de Marzo de 2001 con vigencia hasta el 25 de Marzo de 2002 a la orden de FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES, por el veinte por ciento (20%) del valor del contrato, equivalente a : mil Dólares Americanos (Sus. 1.000.00). El importe de dicha garantía en caso de cualquier incumplimiento contractual incurrido por la CONSULTORA, será pagado en favor del CONTRATANTE sin necesidad de ningún trámite o acción judicial, a su solo requerimiento, si se procediera a la recepción definitiva del producto dentro del plazo contractual y en forma satisfactoria, hecho que se hará constar mediante el Acta correspondiente, suscrita por ambas partes contratantes, dicha garantía será devuelta después de la liquidación del contrato, juntamente con el certificado de cumplimiento de contrato. La CONSULTORA, tiene la obligación de mantener actualizada la garantía de cumplimiento de contrato cuantas veces lo requiera por razones justificadas del SUPERVISOR, quien llevará el control directo de vigencia de la misma bajo su responsabilidad.

5.2. Garantía de correcta inversión del anticipo: La CONSULTORA entrega ai CONTRATANTE, en la fecha que reciba el anticipo, una boleta de garantía de cumplimiento de contrato, por el cien por ciento (100%) del monto del anticipo solicitado por el CONSULTOR equivalente a mi! Dólares Americanos (Sus. 1.000.00), con vigencia hasta la amortización total del anticipo, a la orden de FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES.

El importe de esta garantía podrá ser cobrado por el CONTRATANTE en caso de que el CONSULTOR no se haya movilizado e iniciado la prestación del servicio dentro de los 3 días previstos para el memorándum de actividades, días establecidos al efecto, después de recibir la "orden de proceder", o en caso de que no cuente con el personal y equipo necesario para la realización del servicio, una vez iniciado este.

Esta garantía original, podrá ser sustituida periódicamente deduciéndose el monto amortizado y ser emitida por el saldo que resta por amortizar.

Las garantías substituidas deberán mantener su vigencia en forma continua y hasta el plazo originalmente previsto, por lo que la CONSULTORA realizará las acciones correspondientes a este fin oportunamente.

5.3. Garantías descritas precedentemente: Estarán bajo custodia de la Unidad Administrativa, lo que no eximirá la responsabilidad del SUPERVISOR.

Cualquier aviso o notificación que tengan que darse las partes bajo este contrato, será enviada:

AL CONSULTOR:

Avenida 16 de Julio Edificio San Pablo piso 12 oficina 1.

AL CONTRATANTE:

Avenida Arce Edificio Multicentro piso 12.

Para cumplimiento de lo preceptuado en el presente contrato, firmado parte del mismo los siguientes documentos:

5.L- Pliego de condiciones de la Licitación Pública N° 123/01

5.1.1.- Términos de referencia.

5.2.- Documentos completos de propuesta de la CONSULTORA, instruyendo el formulario de propuesta económica, detalle de personal y equipo asignado de la prestación del servicio, programa y método de ejecución.

5.3.- Fotocopias legalizada de :

- Testimonio de constitución de la empresa consultora.

~ Registro de Matrícula vigente otorgado por el Senarec.

- Registro Unico del Contribuyente (RUC).

- Certificado de Colegio de Auditores.

- Poder general del representante del Gerente.

5.4.-Originales de :

-Certificados de información sobre, solvencia con el fisco, emitido por la Contraloría General de la República.

-Resolución administrativa de adjudicación.

Garantías de cumplimiento de contrato y correcta inversión de anticipo.

Los términos y condiciones contenidas en este contrato no podrá ser modificación unilateralmente, excepto en los casos y mediante los instrumentos previstos de forma expresa en el presente contrato.

El CONTRATANTE o el SUPERVISOR, previo el trámite respectivo de aprobación, podrán introducir modificaciones que consideren estrictamente necesarias y con tal propósito, tendrá la facultad para ordenar por escrito a la CONSULTORA y este deberá cumplir con cualquiera de las instrucciones.

El SUPERVISOR llevara el control de la vigencia y validez de la garantía, en cuanto al monto y plazo, a efectos de requerir su ampliación la CONSULTORA o solicitar al CONTRATANTE su ejecución.

SEXTA.-

El informe final será sometido a la consideración y modificación si existiere a través de la presidencia, presentara los siguientes informes:

-Banco Interamericano de desarrollo (BID)

-Proyecto de Desarrollo Rural - Banco Mundial Programa de Emergencia Rural Banco Mundial Donaciones Agrícolas Gobierno del Japón Cooperación del Reino de Bélgica

-Conclusiones y recomendaciones sobre Hallazgos.

Seguimiento a observaciones de Auditoria anterior (Control Interno)

6.1.Informe de los Hallazgos (INICIAL).-

Un informe preliminar en los primeros veinte días, sobre los hallazgos encontrados para poder ser discutidos con la presidencia, este después modificado si el caso amerita con la aprobación escrita.

Este programa, una vez aprobado, solamente podrá ser modificado con la aprobación escrita del CONTRATANTE, en la instancia competente.

6.2. Informes periódicos.-

Los informes periódicos que son la explicación y coordinación con la alta dirección sobre las actividades realizadas contendrán el avance del producto final contratado, consignado

Lo requerido en el pliego de licitación y un detalle. Problemas más importantes encontrados en la prestación del servicio y el criterio técnico que sustentó las soluciones aplicadas en cada caso. Comunicaciones más importantes intercambiadas con la SUPERVISION, información sobre modificaciones mediante órdenes de cambio.

6.3.- Informes especiales.-

Cuando se presenten asuntos o problemas que, por su importancia, incidan o afecten de manera importante en la FUNDACIÓN.

6.4.- Producto final.-

Dentro del lapso previsto, la CONSULTORA entregará el informe final, documento objeto del servicio de la AUDITORIA OPERATIVA que realice, incluyendo todos los aspectos y elementos previstos en el alcance de trabajo. Este contendrá las recomendaciones a los hallazgos encontrados un informe de seguimiento y correcciones a realizar en la FUNDACIÓN.

Este deberá presentarse dentro del plazo previsto, en la propuesta técnica.

El documento final, deberá ser analizado por el CONTRATANTE, en el nivel operativo correspondiente dentro del plazo máximo de treinta (30) días calendario desde su presentación. Emitida su aceptación y aprobación por el CONTRATANTE, este autorizará el pago final a favor del CONSULTOR.

En caso que el documento final presentado fuese observado por el CONTRATANTE, dentro del plazo máximo de treinta (30) días calendario, el mismo será devuelto al CONSULTOR, para que este realice ya sea las complementaciones o correcciones pertinentes, dentro del plazo que el CONTRAIANTE prevea al efecto de forma expresa en la carta de devolución del documento final.

Concluido el plazo señalado, el CONSULTOR presentará el documento final y el trámite de aprobación, se procesará conforme lo previsto en la presente cláusula.

SEPTIMA.-

El contrato concluirá bajo una de las siguientes modalidades.

7.1.-Por cumplimiento de contrato:

De forma normal, tanto el CONTRAIANTE como la CONSULTORA darán por terminada el presente contrato una vez que ambas hayan dado cumplimiento a todas las condiciones.

7.2.-Por resolución del contrato:

Si se diera el caso excepcional los contratantes podrán procesar la resolución del contrato: Por incumplimiento en la iniciación de los servicios, si emitida la orden de proceder demora más de quince (15) días calendario en movilizarle.

Por disolución de la CONSULTORA.

Por quiebra declarada de la CONSULTORA.

Por suspensión del servicio sin justificación.

Por incumplimiento en la movilización del personal y equipo.

Por incumplimiento injustificado del programa de presentación.

Por falla de pago de salarios a su personal y otras obligaciones contractuales que afecten al servicio.

Por subcontratación de una parte del servicio sin que esta haya sido prevista en la propuesta sin contar con la autorización del SUPERVISOR.

Por falla de entrega de la factura oficial correspondiente a! pago de cada planilla o certificado de prestación de servicio.

7.2.2. - Resolución a requerimiento del CONSULTOR por causales atribuibles al CONTRATANTE.-

La CONSULTORA, podrá propio al trámite de resolución del contrato, en los siguientes casos:

Por instrucciones injustificadas emanadas del CONTRATANTE o emanadas de! SUPERVISOR con conocimiento del CONTRATANTE, para la suspensión de la prestación del servicio por más de treinta (30) días calendario.

Si apartándose de los términos del contrato el CONTRATANTE a través del SUPERVISOR, pretende efectuar aumento o disminución en el servicio sin emisión de la necesaria orden de cambio o contrato modificatorio, que en el caso de incrementos garanticen el pago.

Por incumplimiento injustificado en el pago de un certificado de prestación de servicios aprobado por el SUPERVISOR, por más de noventa (90) días calendario computados a partir de la fecha de remisión del certificado o planilla de prestación de servicios por el SUPERVISOR a la Entidad

OCTAVA.-

El monto total propuesto y aceptada por ambas partes para la prestación del servicio, objeto del presente contrato es de: Cinco mil Dólares Americanos (Sus. 5.000.00), que será pagado en la misma moneda nacional ajustado al tipo de cambio vigente en el momento del pago. Este precio es el resultante de aplicar los precios de la propuesta adjudicada establecidos en la propuesta económica que forma parte de este contrato.

Este precio también comprende todos los costos referidos a salarios, impuestos, aranceles, daños a terceros, gastos de seguro de equipo y de accidentes personales, gastos de

transporte y viáticos, o sea todo otro costo directo o indirecto incluyendo utilidades que pueda tener incidencia en el precio total del servicio, hasta su conclusión. Es de exclusiva responsabilidad de la CONSULTORA prestar los servicios contratados dentro del monto establecido como costo del servicio, ya que no se reconocerán ni procederán pagos por servicios que excedan dicho monto, a excepción de aquellos autorizados expresamente por escrito mediante los instrumentos técnico - legales previstos en este contrato.

Después de ser suscrito legalmente el contrato, con objeto de cubrir gastos de movilización, el CONTRATANTE entregará a la CONSULTORA a solicitud expresa de éste, un anticipo de hasta el veinte por ciento (20%) del monto total del servicio como máximo, monto que será descontado en la primera planilla de las cuatro acordadas, hasta cubrir el monto total del anticipo.

La prestación del servicio se hará efectiva, a partir de la fecha en la que el CONSULTOR reciba de forma escrita la orden de proceder, la cual coincidirá con la fecha en que se haga efectivo el desembolso total del anticipo.

El pago se realizará de acuerdo al progreso del servicio en las fechas preestablecidas de acuerdo al siguiente detalle:

Anticipo (20%)	Sus. 1.000.00
Primer pago (20%)	Sus. 1.000.00
Segundo pago (20%)	Sus. 1.000.00
Pago final (40 %)	Sus. 2.000.00

El CONSULTOR presentará al SUPERVISOR, para su revisión en versión definitiva, el informe periódico y una planilla o certificado de pago debidamente llenado, con fecha y firmado por el gerente de AUDITORIA OPERATIVA, que consignará todos los trabajos ejecutados a los precios establecidos, de acuerdo a los trabajos desarrollados.

De no presentar el CONSULTOR el informe periódico y la respectiva planilla dentro del plazo previsto, los días de demora serán contabilizados por el SUPERVISOR, a efectos de

deducir los mismos del lapso que el CONTRATANTE en su caso pueda demorar en la efectivizarían del pago de la citada planilla.

El SUPERVISOR, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, después de recibir el informe periódico y en versión definitiva el certificado o planilla de pago, indicará por escrito su aprobación o devolverá el informe y el certificado para que se enmienden los motivos de rechazo, debiendo el CONSULTOR, en este último caso, realizar las correcciones necesarias y volver a presentar el informe y certificado, con la nueva fecha.

El informe periódico y el certificado aprobado por el SUPERVISOR , se procederán al procesamiento del pago. En dicha dependencia se expedirá la orden de pago dentro del plazo máximo de tres (3) días computables desde su recepción.

(Facturación) El CONSULTOR emitirá la factura correspondiente a favor del CONTRATANTE, una vez que cada informe periódico y la planilla o certificado de pago haya sido aprobado por el SUPERVISOR. En caso de que no sea emitida la factura respectiva, el CONTRATANTE no hará efectivo el pago.

NOVENA.-

La CONSULTORA se obliga a prestar el servicio, con el personal profesional idóneo y equipo ofertado, así como todo lo necesario de acuerdo a los documentos de licitación y propuesta.

La Empresa CONSULTORA cumplirá sus deberes y responsabilidades asignado al servicio, el personal técnico experimentado, de acuerdo a! número de especialidades expresado en la propuesta técnica.

El personal contratado coordinara y efectuara un control adecuado con el personal usuario.

DECIMA.-

En caso de surgir controversias entre el CONTRATANTE y la CONSULTORA que no tiendan a ser solucionadas por la vía de la concertación, las partes están facultadas para acudir a la vía judicial, bajo la jurisdicción coactiva fiscal.

UNIDÉCIMA.-

Tales reclamos deberán ser planteados por escrito y de forma documentada, a la SUPERVISIÓN, hasta treinta (30) días hábiles posteriores al suceso.

La SUPERVISIÓN, dentro del lapso impostergable de diez (10) días hábiles, tomara conocimiento; analizará el reclamo, debiendo emitir su informe - recomendación ai CONTRATANTE, para que a su vez tome conocimiento y analice la recomendación a objeto de aceptar la misma, o en su caso pedirá aclaración, ampliación del informe o rechazar la recomendación, lo que realizará por escrito, a los fines de la respuesta a la CONSULTORA.

En los casos que así corresponda por la complejidad del reclamo, la SUPERVISION o la dependencia responsable del seguimiento del servicio, podrá solicitar el análisis del reclamo a las dependencias técnica, financiera o legal corresponda, a objeto de procesar la respuesta a la SUPERVISIÓN de esta a la CONSULTORA.

Todo proceso de respuesta a reclamos, no deberá exceder los veinte (20) días hábiles, computables desde la recepción del reclamo documentado por la SUPERVISION. La SUPERVISION y el CONTRATANTE, no atenderán reclamos, presentados fuera del plazo establecido en esta cláusula.

La CONSULTORA tiene derecho a plantear reclamos por falta de pago del servicio prestado, o por cualquier otro aspecto consignado en el presente contrato.

DUODECIMA.-

La CONSULTORA bajo ningún termino podrá subrogar total o parcialmente este contrato.

Responsabilidad técnica: El CONSULTOR asume la responsabilidad técnica absoluta, de los servicios profesionales prestados bajo el presente contrato, conforme lo establecido en los términos de referencia.

En ningún caso la Empresa efectuara pagos a terceros ni aceptara pagos de terceros en relación con el servicio.

DECIMO TERCERO

Queda convenido que las partes contratantes, que salvo caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados por el SUPERVISOR y la CONSULTORA (incendios, terremotos, guerra, motines , no incluye negligencia) se demorara más de cinco (5) días hábiles en responder las consultas formuladas por escrito por el CONTRATANTE o por el SUPERVISOR, en asuntos relacionados con objeto del presente contrato, este incumplimiento de obligaciones, lo hará pasible a una multa equivalente al medio por ciento (0.5 %) del monto de los servicios, por cada día calendario de atraso.

DECIMA CUARTA.-

La CONSULTORA deberá dar estricto cumplimiento a la legislación laboral y social vigente en la república de Bolivia.

El CONSULTOR será responsable y deberá mantener al CONTRATANTE exonerado contra cualquier multa o penalidad de cualquier tipo o naturaleza que fuera impuesta por causa de incumplimiento, infracción de dicha legislación laboral y social.

Con el objeto de realizar seguimiento y control del servicio a ser prestado por el CONSULTOR, el CONTRATANTE desarrollara las funciones de SUPERVISION, a cuyo fin designará a un equipo multidisciplinario notificación escrita, como jefe a un profesional técnico especializado en auditoria.

DECIMO QUINTA.-

La Jurisdicción Nacional no es aplicable al contrato de prestación de servicios por no contar con sucursales en otras plazas.

DECIMA SEXTA.-

La presente minuta, será protocolizada con todas las formalidades de Ley por el CONTRATANTE, por lo que forma parte del monto del contrato, el importe que por concepto de protocolización debe ser pagado por la CONSULTORA y a los efectos de su utilización se establece que el monto previsto para este trámite es de Setecientos Bolivianos (Bs 700.00) por concepto de protocolización del contrato el que no será desembolsado al

CONSULTOR y será descontado por el CONTRATANTE en el primer mes de prestación del servicio, para la realización del trámite de protocolización para el cual esta específicamente destinado. Esta protocolización contendrá los siguientes documentos:

- Minuta de contrato (original)
- Documento legal de representación del CONTRATANTE y poder de representación legal de la CONSULTORA, (fotocopias legalizadas).
- Garantías (fotocopia simple).

En caso de que por cualquier circunstancia, el presente documento no fuese protocolizado, servirá a los efectos de Ley y de su cumplimiento, como documento suficiente a las partes.

DECIMOSEPTIMA.-

El precio o valor final del servicio, será el resultante del servicio realmente realizado, incluyendo los servicios adicionales que el CONTRATANTE autorice realizar mediante el instrumento técnico - legal previsto en el presente contrato. Queda establecido que los precios consignados en la propuesta adjudicada incluyen todos los elementos, sin excepción ninguna, que sean necesarios para la realización y cumplimiento del servicio de CONSULTORIA.

Si el SUPERVISOR autoriza la subcontratación de alguna parte del contrato, dentro de lo estipulado de la propuesta, en ningún caso el total de subcontratos podrá exceder el veinticinco por ciento (25%) del valor total de este contrato, y la CONSULTORA, será directa y exclusivamente responsable por los trabajos, su calidad y la perfección de ellos, así como también por los actos y omisiones de los subcontratistas y de todas las personas empleadas en el servicio

DECIMO OCTAVA.-

En señal de conformidad y para su fiel y estricto cumplimiento firmar el presente contrato en cuatro ejemplares de un mismo tenor y validez el presidente de la institución Alvaro del Castillo Miranda, en representación legal del CONTRATANTE y la representante legal María Lourdes Cordero Pérez habilitada para la firma del contrato en representación legal de la CONSULTORA CORDERO PEREZ & CIA. Ltda.

Este documento, conforme a disposiciones legales de control fiscal vigentes, será registrado ante la Contraloría General de la República.

Dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha de entrega del informe final la CONSULTORA elaborará la planilla final del servicio y presentará al SUPERVISOR.

Usted Señor Notario se servirá insertar todas las demás cláusulas que fuesen de estilo y seguridad. En la ciudad de La Paz, Provincia Murillo, del 25 de Julio de 2001.

Lic. María L. Cordero Pérez
GERENTE GENERAL DE
CORDERO PEREZ & CIA. Ltda.

Lic. Alvaro del Castillo Miranda
PRESIDENTE DE FUNDECO

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES
FUNDECO**

**OBSERVACIONES
GENERALES
AL
CONTROL
INTERNO**

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES

FUNPECO

I.-OBSERVACIONES GENERALES AL CONTROL INTERNO

1.-REGULACION DE OPERACIONES NO DEFINIDAS CLARAMENTE.-

La FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES ha sido creada como una entidad autónoma de derecho público cuyas operaciones se encuentran sujetas al contrato de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y de la Contraloría General de la República, además, su contabilidad se halla integrada a la contaduría general del Estado.

Por otro lado por ser una entidad gestora de recursos extensos es controlada por diferentes organismos de financiamiento.

Adicionalmente por cancelar recursos por carta directa y mediante instituciones crediticias vigentes sus operaciones serán controladas por Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y La Contraloría General de la República.

RECOMEN DACION.-

Se recomienda evaluar este tema y reunir a las diferentes entidades reguladoras con el propósito de definir las normas a las que debe regirse y regular su actividad.

2.-DEFICIENCIAS EN ASPECTOS IMPOSITIVOS.-

Se ha observado que existe deficiencias generalizadas en lo referido al ámbito y tratamiento impositivo de las operaciones de la fundación que tiene que ver con el manejo de administración de la documentación registros relacionados con este tema; entre los más importantes podemos determinar:

No existen normas específicas como para órganos como FUNDECO que desarrolla operaciones de diferente naturaleza y al mismo tiempo monetización de donaciones agrícolas y administración de carteras de crédito.

La FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES no tiene un método de registro de impuesto ya que la contabilidad de los mismos no es uniforme por transacciones de la misma naturaleza.

Existe diferencias entre los libros de compra IVA y ventas IVA y la declaración jurada a Servicio Nacional de Impuestos (NIT).

La FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES no elaboró Estados de cuentas de impuestos que mantienen saldos al 31/12/00.

RECOMENDACION.-

Se recomienda se procure la definición de este tema a fin de normar definitivamente el tratamiento impositivo al cual debe regirse la fundación.

3.-DEFICIENCIAS CONTABLES EN RECURSOS DE DONACIÓN Y CRÉDITO EXTERNO.-

El método de registro de los recursos provenientes de convenio de préstamos y donaciones que vienen de institución fundación, presenta deficiencias ya que no existe la manera de acumularlos. Los recursos ejecutados por la institución, con cargo a determinada fuente de financiamiento anotado no permite efectuar un adecuado control que reunidos al hacho de que existen prestamos entre fuentes así como ajustes que corrigen malas apropiaciones contables a la falta total de recursos contables sobre estos fondos.

RFCOMENDACION.-

Recomendamos efectuar una depuración a la partida contable acreedores varios que es la denominación bajo la cual se agrupan todas las cuentas de las diferentes cuentas de financiamiento.

4. DEFICIENCIAS EN REVISION DE ACTIVOS FIJOS.-

Hemos observado que existe una serie de deficiencias de control interno y los activos fijos de la fundación, seguidamente hacemos mención de lo encontrado:

No se efectúa un inventario de activos fijos al cierre del ejercicio.

Los activos no se hallan codificados ni llevan las respectivas viñetas.

Los vehículos no llevan leyenda “SOLO PARA USO OFICIAL

Los detalles de los activos fijos que no proporcionaron no coinciden con los importes consignados en los Estados Financieros.

Estas deficiencias generan varias dudas al control que debería existir en la institución, más aún si consideramos que la fundación cuenta con oficinas a nivel nacional.

RECOM EN DACION.-

Recomendamos efectuar un inventario de los activos fijos, los mismos deben ser debidamente codificados y valorados a su precio de costo.

5. FALTA DE ACCIONES JUDICIALES PARA CREDITOS INCOBRABLES.-

Se ha observado que al 31/12/00 los créditos que administra la fundación se hallan registrados como cartera de ejecución sin embargo, existen créditos vencidos que para su correspondiente cobro, si bien se evidencian estos créditos tienen una alta incidencia de incobrabilidad.

El hecho de que no se hayan iniciado acciones legales muestra el riesgo de que estas sean irreuperables.

RECOMENDACION.-

Recomendamos la iniciación de acciones legales con el propósito de intentar la recuperación de estos créditos morosos.

6.FALTA DE CONCILIACIONES BANCARIAS.-

- a) Cta. Cte. BCB - Banco Mundial Sus. 208.00
- b) Cta. Cte. BCB - Banco Interamericano de Desarrollo \$us. 201.00 y otros.

Todo lo detallado no demuestra serias falencias sobre una subvaluación en más de Sus. 100.000.00, el sistema de control de la cuenta bancaria ya que proporciona distorsiones en los comprobantes contables bancarios y de todos los sistemas

RECOMENDACIÓN.-

Recomendamos a la administración tomar las decisiones que el caso aconseja previo el inicio de una serie de investigaciones estableciendo responsabilidades.

7.-DEFICIENCIAS EN MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS.-

Se estableció que la entidad no elaboró conciliaciones bancarias, ni antes ni durante la gestión 2000 de las cuentas correspondientes al Banco Santa Cruz S.A. donde se administran los recursos provenientes del Banco Mundial y Enanco Interamericano de Desarrollo.

Esta ausencia denota una falta de control interno de manejo de cuentas y en general de recursos provenientes de contrato de prestaciones suscritas con las agencias de cooperación.

RECOMENDACION.-

Recomendamos la realización periódica de conciliaciones bancarias que permitan el conocimiento de saldos reales que la fundación posee sobre los recursos de la cooperación.

8.RETRASO EN RENDICION DE CUENTAS.-

Este hecho aparte de constituir fallas de control y seguimiento sobre recursos otorgados a

personas repercute en que los registros de gastos no sea oportuno en consecuencia incide en que los Estados Financieros no contemplan los saldos exactos respecto a las cuentas afectadas por estas demoras, demoras que sobrepasan los 300 días.

RECOMENDACION

Recomendamos elaborar el reglamento de rendición de cuentas con el fin de llevar un control estricto en este aspecto, sugerimos se conceda un plazo no mayor de quince (15) días para este tipo de descargos

9. EXTRAVIO DE COMPROBANTES.-

Todos los comprobantes deben encontrarse adecuadamente archivados ya que constituyen evidencia física de informaciones realizadas, comprobantes en los cuales se encuentran constituidas los respaldos de constancia de supervisión, autorización de las operaciones. Estos extravíos constituyen una seria falta de control interno e irresponsabilidad.

RECOMENDACION-

Recomendamos hacer la reposición de estos comprobantes y establecer responsabilidades.

10.CALCULO INCORRECTO EN EL DEVENGADO DE INTERESES.-

Se ha podido establecer que el cálculo de intereses del depósito a plazo fijo N° 14099 en el BBA se determinó un interés inferior a lo real 20.000.00 que genera una subvaluación de cuentas integradas relacionadas al fallo de cálculo de un interés.

RECOMENDACION

Recomendamos supera este tipo de tareas a fin de que en los Estados Financieros de la institución y en las posibles pérdidas se presenten a futuro con importes reales.

11.-MALA APROPIACIÓN DE CUENTAS DE ORDEN.-

En la revisión efectuada de las cuentas de orden pudimos verificar la existencia de mala apropiación de cuentas y líneas de crédito no utilizadas otorgadas y no utilizadas estas deberían incluirse en cuentas contingentes por la naturaleza de los mismos, ya que representan hechos eventuales que tendría la entidad contra el deudor en caso de que no cumpla con obligaciones sobre los cuales la financian.

RECOMENPACION.-

Recomendamos se haga un análisis previo, el registrado de operaciones con el propósito de una adecuada apropiación contable.

12. DIFERENCIA ENTRE ESTADOS FINANCIEROS Y ACTAS DE BIENES.-

Lo anotado demuestra la falta de control y supervisión en el registro de cuentas ya que es evidente que el acta de entrega es el único documento que sirve de respaldo, mismo que incluye reportes.

Saldo al 31/12/00 según registros 231.000.000.00

Saldo al 31/12/00 según acta de entrega 228.000.000.00

RECOMENDACION.-

Recomendamos se haga el ejercicio de control estricto, supervisión más eficiente en el registro de operaciones.

13.DEVOLUCION INCOMPLETA PE CARTERA.-

La devolución de cartera debería ser total en cualquier institución puesto que proporciona susceptibilidades y además una mal información a las instituciones relacionadas.

RECOMENDACION.-

Recomendamos que la unidad de asesoría legal proporcione información exacta sobre el particular; primero para que se tenga conocimiento para las razones de omisión y luego para que el departamento de contabilidad exponga los saldos correctos de estas.

14.FALTA PE PROVISION PE APORTES.-

Verificando la cuenta de gastos de personal se pudo comprobar que la institución no constituye la provisión de aportes a entidades sociales sobre la planilla del mes de diciembre de 2000 cuyo monto asciende a 75.123.00 Bs.

Esta situación contraviene a los principios de contabilidad generalmente aceptados ya que los gastos incurridos en una gestión deben ser registrados en los estados financieros de la misma.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda un mayor control y revisión para evitar la omisión de pasivos que deben ser incluidos en los registros de la institución.

Así también la práctica provisional para su cancelación mensual de aportes a entidades sociales a fin de dar cumplimiento a disposiciones legales.

MES	TOTA	AFP	AFP	DIFE	CNS	CNS S	D1FE	FONVI	FONV	D1FF.
MAY	238.00	4.000	4.778.	778.00	23.000			4000.0	4.778.	
O	0	4.000	00	778.00	24.000	23.890	890.00	0	00	778.00

Estos montos no contemplan los recursos de ley los mismos que serán efectuados en el momento del pago.

Nuevamente se demuestra la falta de control y supervisión sobre cálculos y registros de operación echo que va en perjuicio económico de la fundación, debido a que todo pago posterior se debe realizar con el recargo de ley.

RECOMENDACION.-

Se recomienda hacer un mayor control al respecto a objeto de que en el futuro no se repitan. Además de la cancelación de diferencias establecidas con el fin de evitar las debidas sanciones

CUENTA	MONTO	OBSERVACION
Personal contrato	11.200.00	Corresponde a la diferencia de la relación de pago por este monto debe ser apropiado a la cuenta servicios contratados. Ing. Quien no extendió la factura y no le descontaron
Personal contrato	1.500.00	

Los extremos anotados demuestran la ausencia de un control efectivo sobre el proceso de pago y sueldo y otros con la apropiación de cuentas no adecuadas, y la no retención de impuestos por pago de honorarios sin factura.

RECOMENDACION.-

Recomendamos hacer un mayor control sobre esos puntos y se proceda a la cancelación de impuestos del 15.5 % (3 % IT, 12.5% IUE) no retenidos según Sus. 1.500.00 cancelados como honorarios al Ingeniero en el formulario de retención correspondiente.

17.NO RETENCION DE IMPUESTOS.

Esta clase de adquisiciones para toda empresa, institución debido a que podrían ocasionar contingencias impositivas en caso de ser objeto por parte del sistema de impuestos internos. Y por otra parte la fundación pierde del Crédito fiscal - IVA por este monto.

Recomendamos toda vez que se adquiera un bien o un servicio que no cuente con la factura

o nota fiscal o documento equivalente la fundación deberá actuar como agente de retenciones debiendo retener el monto a cancelar de los porcentajes 1UE 5%, IT 3%.

18. REVISIÓN A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE

ACEPTAPOS.-

CUENTA	SALDO 31/12/99	SALDO 01/01/00	DIFERENCIA
RESULTADO	15.500.000.00	10.500.000.00	5.000.000.00

Esta situación constituye una revisión a los PCGA y por otra parte genera distorsión de saldos ya que contablemente no estaría sustentada esta diferencia fue ajustada en el mes de Enero de 2000 pero los mayores en los que basamos nuestro análisis no se encuentran bien.

RECOMENDACIÓN.-

Recomendamos se regularice esta situación a fin de evitar esta aparente falla.

19. PROYECTOS PARALIZADOS.-

Pese a la paralización de los proyectos de la fundación tiene registrado en su patrimonio recursos obtenidos de los países bajos y la ex - cooperación técnica Suiza COTESU, actualmente COSUDE, emergentes de convenios de donación suscritos en gestiones anteriores a la fecha de fundación no cuenta con una resolución de la fundación, la propiedad de estos fondos lo cual genera incertidumbre sobre si realmente estos recursos deben ser considerados dentro el patrimonio.

RECOMENDACION.-

Recomendamos la definición de esta situación previo acuerdo con los financiadores.

20. INADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE DONACIÓN.-

DETALLE	IMPORTE	IMPORTE AL	DIFERENCIA
		31/12/00	
Fondos COSUDE	1.100.000.00	9.000.000.00	2.000.000.00

Esta situación pone en evidencia la falta de una adecuada administración de los recursos la que genero a lo largo de los últimos años que la institución haya perdido parte de su patrimonio.

RECOMENDACIÓN.-

Recomendamos un mayor y eficiente control sobre los fondos entregados por COSUDE

21.FALTA DE ACTUALIZACION EN EL MANUAL DE CUENTAS.-

Esta situación provocó la distorsión de los saldos que posteriormente provocaron algunas corregidos a través de ajustes.

RECOMENDACIÓN.-

Recomendamos que se haga la actualización de los procedimientos y de presentar los Estados Financieros limpios que reflejan la verdadera situación de la fundación.

22.DIFERENCIA EN EL ÁREA DE PRESUPUESTOS

Hemos observado que existe diferencia en el área de presupuestos de la fundación, tales como:

- a) No se registran gastos incurridos en las regionales debido a que la fundación no tiene centralizado el control presupuestario y se trabaja sobre la base de rendición de cuentas con las oficinas departamentales existe retraso en dichas rendiciones.
- b) El sistema de presupuesto económico esta integrado al sistema de cuenta de la fundación.
- c) Si bien se tiene para la asignación presupuestaria por fuente de financiamiento para la asignación presupuestaria no se tienen un medio para identificar a que fuente de financiamiento pertenece la apropiación de gasto.

Los retrasos constituyen una falta de control y por otra parte falta de seguimiento de los Recursos entregados.

Por otra parte el sistema presupuestario debe estar integrado al sistema de contabilidad.

Lo observado en el inciso c nos hace ver que apropiación de gastos es totalmente arbitraria.

RECOMENDACION.-

Recomendamos la integración de los sistemas presupuestarios y contables así como el Reglamento de las operaciones del área de presupuestos.

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE
LAS COMUNIDADES
FUNDECO

BANCO
INTERAMERICANO
DE
DESARROLLO

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES

F.P.C.

II.- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

1. DOCUMENTACION FALTANTE EN COMPROBANTES CONTABLES.- CONDICION.-

Al efectuar la revisión de los comprobantes contables BID - 780 se ha encontrado la falta de documentos de respaldo, el que se encuentra en el siguiente detal le:

FECHA	COMPROBANTE	MONTO	OBSERVACIONES		
			1	2	3
18/07/00	1598	29.852.00	*		
18/07/00	1597	2.090.00		<<	
31/10/00	2964	1.367.00	*		
15/12/00	3585	470.00			*j;
26/12/00	3722	<5.243.00		*	

Referencia:

- 1 facturas
- 2 Planilla
- 3 Cheque.

CRITERIO:

Para que los gastos se consideren aceptados deben encontrarse respaldados por toda la documentación requerida por el ente financiador.

EFEECTO:

El banco Interamericano de desarrollo no acepta la totalidad de la justificación como gasto, ocasionando retrasos al completar el mismo para una regularización así como el desembolso de otros fondos. Provocando esta desconfianza para próximas tareas a ejecutar.

CAUSA:

No se tiene el suficiente cuidado en el manejo de estos documentos, los que son necesarios e importantes para respaldar estos gastos.

RECOMENDACION:

Se recomienda llamar la atención a los responsables recomendamos, revisar y controlar los comprobantes a objeto de que adjunten toda la documentación requerida para evitar

observaciones y retrasos en los desembolsos.

COMENTARIO DEL CLIENTE.-

2. FALTANTES DE DOCUMENTACIÓN.-

CONDICION:

Al efectuar la revisión a las carpetas de créditos se observó la falta de documentos, el mismo que se encuentra bajo el siguiente detalle:

CIUDAD	CODIGO	DOCUMENTACION FALTANTE			
		1	2	3	4
COCHARAMBA	CRR - 120	*			
COCHARAMBA	CRR - 122	*	*		
LA PAZ	IP7-002			*	
RENT	REN - S/N	1<	◆		<<
RENT	REN - 101	*	*		
CHUQUISACA	CIU - 200			3	

Referencia:

1. - Boletas de deposito
2. - contrato.
3. - Acta de entendimiento
4. - Ficha técnica

CRITERIO:

Las carpetas de crédito deben contar con toda la documentación de respaldo de acuerdo a requerimientos del ente financiados

EFFECTO:

Esta situación hace poco confiable el procedimiento de evaluación, y por tanto, se producen demoras en la asignación de recursos, perjudicando a la entidad.

CAUSA:

Se puede observar la falta de control por parte de los responsables e incumplimiento por parte de los mismos.

RECOMENDACION.-

Se recomienda completar la documentación en las carpetas de crédito, impartiendo las instrucciones precisas al respecto, para de esta forma se maneje de la mejor forma posible dicha documentación.

COMENTARIO DEL CLIENTE.-

2. - FALTA PRESENTACIÓN DE GASTOS OBSERVADOS POR EL

RID CONDICION:

Al efectuar la revisión de las justificaciones para desembolso realizados por parte del Banco interamericano de Desarrollo se ha podido observar, que no existe conformidad por parte del BID hacia la fundación, de aquellos gastos observados considerados no justificativos, cuyo monto haciende ha Bs 123.000.00

CRITERIO:

La fundación FUNDECO debería tener una constancia de los gastos observados por el Banco Interamericano de Desarrollo a fin de regularizar los mismos en la siguiente justificación.

EFECTO:

Este hecho incide en la existencia de gastos no heregibles por el BID, no regularizados en su momento y que pueden incidir negativamente en futuros desembolsos.

CAUSA:

El flujo de información no adecuado entre el Banco Interamericano de Desarrollo y la fundación para el desarrollo de las comunidades.

Recomendación.-

Se recomienda optimizar la comunicación escrita entre el BID y la fundación a fin de contar con un adecuado manejo de los gastos de la cuenta, permitiendo una información eficaz y oportuna.

COMEN I A R I O D E L C L I E N T E . -

4.-PRESTAMOS NO AUTORIZADOS Y NO RECUPERADOS:

CONDICION:

Durante la revisión efectuada se ha podido observar la existencia de préstamos entre fuentes de Financiamiento destinados al pago de uno de los proyectos no regularizados desde 1996 a la fecha.

CRITERIO:

En ningún de los reglamentos y convenios se autoriza este tipo de préstamos entre fuentes, así también el uso de recursos destinados a un proyecto en específico deben ser utilizados para lo que fue programado en principio.

EFECTO:

La falta de disponibilidad inmediata pone en riesgo la marcha del programa.

CAUSA:

Inadecuado manejo de fondos en las fuentes y deficiente control en los mismos al no haber regularizado sus m manejos de fondos.

RECOMENDAMOS

Se recomienda se proceda a regularizar esta situación anormal con la conciliación entre fuente de esta manera se determina saldos reales ai 31/12/00.

COMENTARIO DEL CLIENTE:

5.DIFERENCIA ENTRE DESEMBOLSOS E INVERSIONES.

CONDICION:

Durante la revisión efectuada se ha podido observar diferencias entre el detallé de desembolsos e inversiones, el mismo que sigue bajo el siguiente detalle:

<u>CONTRATO</u>	<u>DESEMBOLS</u>	<u>INVERSION</u>	<u>DIFERENCI</u>
5	220 815 00	187 693 00	33 122 00
8	46 554 00	58 577 00	-12 023 00
11	246 527 00	224 180 00	22 347 00
18	155 111 00	159 217 00	-4 106 00

CRITERIO:

El importe del detalle según desembolso, en toda actividad, por rango debe coincidir con los contratos que se encuentran en las carpetas del proyecto.

EFEECTO:

Esta situación hace que se proporcione información tendiente a crear confusión del monto de la inversión y de la supervisión que puede llevar a errores en los desembolsos.

CAUSA:

Es debido a que no se efectúa una revisión ni actualización de estos datos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda revisar minuciosamente los datos para hacer su corrección en los casos que corresponda.

COMENTARIO DEL CLIENTE:

6. DIFERENCIAS ENTRE DESEMBOLSOS E INVERSIONES CONDICION:

Durante la revisión de los comprobantes de desembolsos se a observado diferencias, el mismo que sigue bajo el siguiente detalle:

FECHA	PROYCTO	N° COM.	DETALL EN	DETALL	OBSERVACIONES
18/07/00	POT -211	1.230.00	15.586.08	15566	Existe uua diferencia entre
11/06/00	FRZ-321	2.222.00	0.00	0.00	al desembolso y al
18/11/00	LPZ-0988	3.214.00	0.00	0.00	No corresponde a
					No corresponde a inver

CRITERIO:

Los datos del detalle de desembolsos por rango deben reflejar los importes exactos de la documentación original de la cual aun han sido extractados. Además, los comprobantes de los diferentes proyectos deben comprender a su desembolso original.

EFEECTO:

Esta situación provoca una información de saldos irreales del proyecto, pudiendo causar malas decisiones por parte de la alta dirección.

CAUSA:

Podemos observar la introducción de datos erróneos d información a! sistema de contabilidad.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda realizar la verificación de los datos ingresados teniendo la certeza de que sean correctos.

COMENTARIO DEL CLIENTE

7. DOCUMENTACION FALTAM E EN FAILS DE PERSONAL: CONDICION:

Al realizar la revisión de los documentos del personal en el departamento de recursos humanos se observó faltante, se evidencio la no presentación de documentación pertinente, de acuerdo al siguiente detalla:

DETALLE DE DOCUMENTOS F ALT ANTES:

NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ino. Aquilar Barrientos Yosete	■#										
Lie. Berdeia Ainacho Jesús		*	*	*							
Lie. Celia Blanco Ruana	*				*						
Ara. Karina Atiza Auza						X'	*				
Ora. Feline León Eveling							*				
Lie. Rosaysela F.spejo Quisberth	*										*

Referencia:

1. Kardex Personal
2. - Cuadro de evaluación de postulantes
3. -Calificación de candidatos.
4. -Curriculum original
5. -Cuadro de servidor público
6. -Evaluación de postulantes
7. -Ficha médica.
8. -Certificado de registro profesional
9. -Fotocopia del RUC.
10. -Fotocopia de título académico.
11. -Contrato de trabajo.

CRITERIO:

Los files de personal son muy importantes los mismos que debería contener la documentación completa de funcionario desde su incorporación a la institución y toda historial de su permanencia en la institución.

Por otra parte a la objeción a la contratación por parte del BID es imprescindible debido a que se trata de un organismo financiador.

EFECTO:

El efecto que causa esta situación es que no se cuenta con un registro adecuado ni se tiene recursos humanos, en registro de los empleados que tienen la fundación.

CAUSA:

Inadecuado control y seguimiento en los fails del personal por parte de la gerencia de recursos humanos.

RECOMENDACIÓN:

Recomendamos regularizar esta situación completando la documentación faltante en los fails.

COMENTARIO DEL CUENTE:

8.FALTA DE RETENCION EN HONORARIOS PROFESIONALES:

CONDICION:

En la revisión efectuada se pudo observar que se contrató los servicios profesionales de un Abogado, por un monto de Sus. 3.000.00 habiéndose cancelado en la totalidad sus honorarios, el mismo que no emitió factura.

CRITERIO:

Todo pago por concepto de honorario debería contar con la factura correspondiente de lo contrario la institución contratante debe proceder a la retención de los impuestos de Ley 843, D.R: 24051 articulo N° 11.

EFEECTO:

La fundación FUNDECO se halla perjudicada económicamente debido a que tiene que cancelar con sus recursos no retenidos.

CAUSA:

Este hecho nos muestra la falta de control en este tipo de gastos, y el desconocimiento de disposiciones legales en materia tributaria.

RECOMENDACIÓN:

Recomendamos proceder a la cancelación de los impuestos de acuerdo al siguiente detalle:

Impuesto a las transacciones 3%

Impuestos a las utilidades 12.5%

Los mismos que deberán ser cancelados en los formularios correspondientes así mismo por otra parte recomendamos impartir instrucciones al departamento jurídico, a objeto de que se inicie un proceso para determinar responsables.

COMENTARIO DEL CUENTE:

9.DIFERENCIAS EN RETENCION ES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN

DECLARACIONES JURADAS SIN:

CONDICION:

En la revisión observada se pudo establecer una diferencia menor a la declaración del pago de impuestos RC - IVA de la cuenta sueldos y salarios.

CRITERIO:

De acuerdo a la ley, todo pago al personal por concepto de remuneración forma parte del sueldo y está sujeto del pago de impuestos y retenciones tanto en aporte patronal como en aporte laboral.

EFEECTO:

La fundación se ve perjudicada por no declarar los impuestos y otros. En condición de agente de retención debe proceder a la cancelación con sus propios recursos.

En condición de agente de retención debe proceder a la cancelación de los mismos con sus propios recursos.

CAUSA:

Es la falta de control en cuanto a retenciones impositivas, desconocimiento del código de seguridad social y la ley de pensiones actual en vigencia.

RECOMENDACIÓN:

Recomendamos se proceda a la cancelación de los impuestos y aportes de acuerdo al siguiente detalle:

- RC - IVA
- Caja Nacional de Salud
- Administradora de Fondo de Pensiones
- Aporte Patronal

Recomendamos establecer normas en el departamento legal para que se produzcan estos hechos en el futuro.

COMENTARIO DEL CLIENTE:

10.-NO RETENCIONES A PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES

INDIVISAS:

CONDICION:

En la revisión efectuada se ha establecido la no emisión de recibos oficiales a tiempo de efectuar la cancelación de alquileres mensuales por los depósitos ubicados en la ciudad del

alto.

CRITERIO:

De acuerdo a la Ley 843, por todo pago personas naturales y sucesiones indivisas y no sujetas al impuesto a las utilidades de las Empresas deberá proceder a la retención de impuestos RC - IVA más IT.

EFEECTO:

La fundación se halla afectada en sus intereses económicamente en sus instancias debido a los aportes no recibidos.

CAUSA:

Durante el periodo que abarca la revisión pudimos establecer los alquileres en ubicación del proyecto en la ciudad del Alto. Esto es debido al desconocimiento de las disposiciones legales vigentes en el país.

RECOMENDACION:

Recomendamos se proceda a la cancelación del 13% RC - IVA y 3% correspondiente al impuesto a las transacciones IT sobre el monto total cancelado de alquileres.

COMENTARIO DEL CLIENTE

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES
FUNDECO**

**PROYECTO
DE
DESARROLLO
DE
COMUNIDADES
RURALES BANCO
MUNDIAL**

**PROYECTO PE DESARROLLO DE COMUNIDADES RURALES - BANCO
MUNDIAL**

1. COMPROBANTES Y FORMULARIOS ADULTERADOS.

CONDICION.

Al realizar la revisión de los comprobantes y formularios se observaron tachaduras y correcciones.

CRITERIO.

Todo documento contable y extra contable necesariamente para instrumentar las transacciones debe conservar los elementos de seguridad y formalidad.

EFECTO.

Este hecho crea susceptibilidad de que esta documentación no sea la adecuada y que la información del proyecto no sea la adecuada y la información del proyecto corresponde a una información distorsionada.

CAUSA.

Falta de control de los respaldos y fatal descuido de los encargados en su elaboración.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos aplicar apropiados, procedimientos de control adecuado por parte de los responsables.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

2- DEFICIENCIAS EN LOS CERTIFICADOS DE DESEMBOLSO.

CONDICION.

En la revisión efectuada a los certificados de desembolso se pudo verificar que solo llevan una firma del jefe departamental de La Paz, el mismo que se encuentra bajo el siguiente detalle:

Proyecto de mejoramiento genético de alpacas Charaña En sus tres desembolsos.

CRITERIO.

Todos los certificados de desembolso deben estar respaldados por las firmas correspondientes de los encargados: elaboración, supervisión y aprobación. Este y todo documento respaldatorio deben poseer las firmas de las personas responsables, el mismo que, mostrará ser un documento fidedigno y de confianza para realizar las acciones económicas y financieras.

EFECTO.

Esta falta de control interno podría ocasionar la aprobación de importes incorrectos y/o pasar por alto cualquier error atribuible a la falta de revisión.

CAUSA.

Inadecuado control por parte de las autoridades de la fundación.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos poner en práctica en la totalidad de las transacciones del procedimiento de toda solicitud de desembolso como la constancia de supervisión y autorización.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

3.- DEFICIENCIAS EN EL TIPO DE CAMBIO

CONDICION.,

Al efectuar la revisión verificando las solicitudes de desembolso del Banco Mundial y los registros contables existen diferencias en el tipo de cambio del dólar americano.

CRITERIO.

La información contenida en las solicitudes de desembolsos debe coincidir exactamente con los registros en los libros de contabilidad de la fundación.

EFECTO.

La información presentada al financiador conlleva a una apreciación inadecuada con relación a los registros contables.

CAUSA.

La falta de coordinación entre el departamento contable y la unidad de control de proyectos.

RECOMENDACION

Recomendamos incluir a los departamentos correspondientes una mayor coordinación con la finalidad de regularizar tanto los registros como la información.

COMENMTARIO DEL CLIENTE.

4.- DEFICIENCIAS EN LOS REGISTROS DE TRANSFERENCIAS DE FONDOS.

CONDICION.

Terminada la revisión de los desembolsos se pudo que los mismos no incluyen comprobantes contables donde se registran las transferencias de fondos a los diferentes proyectos como es el caso de 008 y 010.

CRITERIO.

Toda solicitud de desembolso en las diferentes categorías debe incluir la relación de los comprobantes contables con respecto a desembolsos de proyectos.

EFECTO.

La falta de detalles de comprobantes efectuar una relación con la documentación de sustento, pudiendo este afectar en la información que se pueda proporcionar.

CAUSA.

Inadecuado control en la elaboración de solicitudes de desembolso.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos evitar este tipo de omisiones en la presentación de solicitudes con el fin de evitar observaciones por parte de la institución financiadora.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

5.-FALTA DE INDICES EN LAS CARPETAS DE PROYECTOS.

CONDICION.

Terminada la revisión de las carpetas se ha podido observar que las carpetas no llevan índices.

CRITERIO.

Toda carpeta de documentación, siendo de tanta importancia como para la institución como para la entidad financiadora, debe estar sistemáticamente archivada y llevar un índice que precise su contenido para una fácil comprensión y revisión tanto por parte de la administración como también por personas ajenas a ala institución.

EFECTO.

Este hecho causa deficiencias en el control de la documentación y el contenido mínimo de cada caipeta de proyecto.

CAUSA.

Ausencia de control en la documentación de proyecto

Se recomienda la creación de la unidad de control de proyectos que tenga a su carga la implementación de sistemas de archivo documentario de cada carpeta.

RECOMENDACION

COMENTARIO DEL CLIENTE.

6.-FALTA DE PRESENTACION DE LA SITUACION FINANCIERA DEL

PROYECTO.

CONDICION.

Hemos podido observar durante la revisión del sistema contable de la fundación, la inexistencia de la situación financiera del proyecto referente a bancos y obligaciones de esta fuente, es decir que el 312 de diciembre del 2000 no refleja los saldos de disponible en el banco y las obligaciones de esta fuente.

CRITERIO.

El sistema contable es el único registro en el cual deben estar asentadas las totalidades de las operaciones de la institución, debiendo a sí mismo emitir reportes oficiales para propósito de información a las diferentes fuentes de financiamiento.

EFECTO.

Esta situación hace que no se cuente con saldos conciliados entre ambos sistemas hecho que repercute negativamente en la exposición de saldos de estados financieros.

CAUSA.

Falta de conciliación del sistema contable y la información del sistema de control de las diferentes financiadoras.

RECOM EN DAC IÓN.

Se recomienda efectuar las conciliaciones periódicas entre los reportes a ser emitidos por la unidad de control de proyectos UCP con el sistema contable.

COMENTARIO DEL CLIENTE:

7.- MANEJO INADECUADO DE FONDOS.

CONDICION.

Efectuada la revisión se pudo verificar que la fundación cancela honorarios a consultores temporalmente con recursos propios, debiendo ser cancelados estos con desembolsos del Banco Mundial.

CRITERIO

Todo gasto contemplado en la categorización aprobada por el Banco Mundial debe ser cancelado con las asignaciones del financiador, más aún si cuenta con recursos suficientes como para encararlos.

EFECTO.

Sé está incurriendo en una especie de préstamos indebidos e innecesarios, el que nos arroja

procedimientos indebidos e irregular contable.

CAUSA.

Funciones deficientes del departamento de recursos humanos al no proporcionar adecuadamente la planilla de honorarios a ser cancelados con recursos de la entidad financiadora.

RECOMENDACIÓN.

Se recomienda evitar en el futuro esta clase de prestamos innecesarios así mismo instruir al departamento de recursos humanos la emisión oportuna de planillas correspondientes a los honorarios.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

8.- FALTA SE SEGUIMIENTO A LAS OFICINAS DEPARTAMENTALES.

CONDICION.

Efectuada la revisión a las oficinas departamentales pudimos constatar la ausencia de control en dichas oficinas.

CRITERIO.

La programación en las en las oficinas departamentales debería ser objeto de constante seguimiento con el fin de dotar a las gerencias de instrumentos de medición e indicadores del cumplimiento trazados para cada proyecto y en un periodo determinado.

EFECTO.

El desconocimiento de los resultados obtenidos en comparación con los programas originales.

CAUSA.

La falta de sistemas de control que establezcan la obligatoriedad de efectuar seguimientos a los programas originales en la ejecución del proyecto.

Se recomienda implementar procedimientos para el seguimiento de las programaciones a fin de evaluar los resultados y poder identificar las falencias que impiden el alcance de los objetivos de la institución, dicho trabajo deberá quedar adecuadamente documentado.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

9- REVERSION DE LOS FONDOS DE OFICINAS REGIONALES.

CONDICION.

Realizada la revisión a los fondos de proyectos, se pudo verificar que existen reversiones de fondos de proyectos en algunas oficinas regionales.

CRITERIO.

Una vez que los recursos de financiamiento salen de las cuentas bancarias, se asume su ejecución, lo cual obedece a requerimientos en función a los avances de obras de proyectos de ahí que estos recursos no deberían ser ingresados nuevamente a la cuenta bancaria correspondiente a esta fuente de financiamiento.

EFECTO.

Disminución de la disponibilidad que va en perjuicio de los proyectos en otras regionales con mayores necesidades.

CAUSA.

Falta de adecuado control por parte de las oficinas departamentales sobre la obtención de la documentación necesaria y oportuna para el desembolso de recursos.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos solicitar desembolso de recursos para proyectos solamente cuando hayan cumplido con los procedimientos indispensables.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

ÍO.-RETRASO EN RENDICION DE CUENTAS EN OFKTONAS REGIONALES.

CONDICION.

Pudimos observar que existe retraso en la rendición de cuentas de las oficinas regionales por entrega de fondos por antigüedad de hasta cinco meses.

CRITERIO.

La entrega de la rendición de cuentas de las oficinas regionales en la oficina de control no debe exceder los 20 días a objeto de tener una información correcta y oportuna.

EFECTO.

La información financiera con la que se cuenta es incompleta y poco confiable.

CAUSA.

Falta de un sistema adecuado de control y reglamentos.

RECOMENDACIÓN.

Sé recomienda un reglamento específico sobre rendición de cuentas bajo supervisión de la unidad de control de proyecto cuya creación se recomienda en el punto cinco de este

programa.

COMENTARIO DEL CUENTE.

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES
FUNDECO**

**PROGRAMA
DE
EMERGENCIA
RURAL BANCO
MUNDIAL**

PROGRAMA DE EMERGENCIA RURAL - BANCO MUNDIAL

L - FALTA DE INDICES EN LOS PROYECTOS.

CONDICION.

Realizada la revisión, se pudo observar la falta de índices en los files de los proyectos., todos los files deben estar sistemáticamente archivados y llevar un índice que posibilite un fácil acceso a su contenido.

EFECTO.

Determinar en el control de la documentación mínima que debe contener cada carpeta del proyecto.

CAUSA.

La falta de un sistema de control en los proyectos.

RECOMENDACIÓN.

Insistimos en la creación de la unidad de control de proyectos, la misma que deberá llevar la documentación relacionada con los proyectos.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

2.- FALTA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

CONDICION.

Realizada la revisión, se pudo determinar la falta del presupuesto anual con el que debería dirigirse las funciones de la fundación.

CRITERIO.

Anualmente debería elaborarse presupuestos específicos para cada fuente de financiamiento con el fin de estimar recursos por percibir y los gastos a desembolsos, cada presupuesto deberá llevar la aprobación del ente financiador,

EFECTO.

No se cuenta con una herramienta que permita un adecuado control de los estados financieros en directa concordancia con el cumplimiento de los objetivos programados.

CAUSA.

La falta del establecimiento definitivo del sistema integral de proyectos.

Recomendamos elaborar anualmente el presupuesto de ingresos o gastos para los recursos provenientes del Banco Mundial el mismo que debe estar aprobado por este organismo financiador.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

3.-DEFICIENCIAS EN LA REASIGNACION DE RECURSOS

CONDICION.

Hemos establecido las siguientes deficiencias en las solicitudes de reglamentación.

- a) No coinciden los saldos con el extracto bancario ni con el cuadro resumen.
- b) Algunas solicitudes no incluyen las fechas de los diferentes proyectos.

CRITERIO.

La información presentada al financiador deber ser consistente y libre de errores, además de coincidir con los registros oficiales de la entidad.

EFECTO.

La información enviada del Banco Mundial es errónea e inconsistente respecto a los registros auxiliares de control como extractos bancarios y todo documento que se relaciona con la reasignación de la cuenta bancada del Banco Mundial.

CAUSA.

Falta de control en la elaboración de las solicitudes de reasignaciones de recursos.

RECOMENDACION.

Se recomienda adecuar este hecho a fin de conciliar los saldos reportados y la cuenta bancaria, por otra parte tener mayor cuidado en la elaboración de reasignación de recursos.

COMENTARIO DEL CUENTE

4.- CONTROL PE FUENTES INCOMPLETAS. CONDICION

Realizada la revisión a los gastos, como son: pago a consultores, compra de bienes y otros gastos, podemos verificar que no tienen el mismo control que la ejecución de proyectos.

CRITERIO.

El control individual de la fuente debe contemplar la totalidad de los recursos ejecutado debiendo contar con su respectiva documentación de respaldo.

EFECTO.

El control de la ejecución de los recursos PER-BM no es completo, en consecuencia no existen un control individual sobre la aplicación de fondos cuando se trata de pagos a consultores, compra de bienes y otros gastos.

CAUSA

Falta de un sistema de control de proyectos.

RECOMENDACIÓN.

Como en puntos anteriores nuevamente se recomienda la creación de la unidad de control de proyectos la misma que deberá encargarse del control individualizado de los fondos PER - BM del programa de emergencia rural - Banco Mundial.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

5.- REVISION DE FONDOS - OFICINAS REGIONALES CONDICION.

Al efectuar la revisión se verifico que existen reversiones de proyectos de la oficina regionales al ser ingresado nuevamente a la cuenta bancaria de control de la fuente financiadora.

CRITERIO.

Una vez que los recursos del financiamiento sale de la cuenta bancaria se asumen en ejecución lo cual obedece a un requerimiento de las oficinas regionales en función de los avances de obras de los proyectos, recursos que de la misma manera deben ser ingresados nuevamente a la cuenta bancaria de control de la fuente financiadora.

EFECTO.

Disminución de la disponibilidad en perjuicio de otros proyectos en otras oficinas departamentales.

CAUSA

La falta de control adecuado de las oficinas regionales sobre la obtención de toda la documentación necesaria para efectuar los desembolsos correspondientes.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos nuevamente lo anotado en el punto anterior nueve capítulo III del presente informe.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

6.- INFORMACION DEL SISTEMA CONTABLE INADECUADO.

CONDICION.

El sistema contable de la fundación no presenta la situación financiera del proyecto razón por la cual no se tiene reportes oficiales ni información precisa

CRITERIO.

El sistema contable es el único instrumento de registro oficial que debe contener las

operaciones y consecuentemente emitir los reportes oficiales para propuestas de información a las diferentes fuentes de financiamiento del proyecto.

EFECTO.

No se cuenta con la información necesaria como para establecer la situación financiera del proyecto que permite la adecuada decisión de administración del proyecto.

CAUSA.

La falta de un sistema contable que se adecúe a la fundación y requerimientos exigidos por los diferentes financiamientos.

RECOMENDACIONES

Recomendamos evaluar la posibilidad adecuada en sistema contable de conformidad con las exigencias de las diferentes operaciones que lleva a cabo la entidad.

COMENTARIO DEL CLIENTE

7. COMPROBANTES DE PROYECTOS INCOMPLETOS

CONDICION.

En la revisión efectuada se observó que algunas carpetas de este proyecto no llevan documentación completa, como sigue bajo el siguiente detalle:

PROYECTO	DOCIJEMNTACION						
	a	B	c	d	e	f	G
Viluyo Arque Riego	*	*	*	*	*	*	A
Thago Thago							
Quiflaoas							

Referencia:

- a) Solicitud de aprobación de desembolso
- b) Acta de entrega provisional
- c) Certificado de avance de obras
- d) Boleta de garantía de cumplimiento de contrato
- e) Fotocopia de cheque
- f) Fotocopia de factura
- g) Fotocopia de contrato

CRITERIO

Los files de proyectos deben contener toda la documentación necesaria con los requerimientos del financiador para una correcta interpretación y comprensión de los proyectos

EFECTO

Esto se debe a la falta de control sobre cada uno de estos proyectos podría ocasionar una ejecución deficiente del mismo.

CAUSA

La falta de un sistema adecuado de control para el manejo de proyectos.

RECOMENDACIÓN

Recomendamos la creación de la unidad de control de proyectos, los que podrían ser supervisados estas deficiencias de administración, de ahí que se insiste en su implementación para el manejo de documentación de proyecto.

COMENTARIO DEL CLIENTE

8.- FALTA DE DOCUMENTACION EN FILES DEL PERSONAL.

CONDICION

Al efectuar la revisión se observó la falta de documentación en los files de personal de acuerdo al siguiente detalle.

PERSONAL	DOCUMENTACION								
	A	l>	€	<l	e	l	s	h	!
fin Jimenez Suarez	<<								
Lie. Victor Oroneza		3		*					
lie Wilson Quelea	a				*	*			
Lie. Zenon Flores							51	if	*

Referencia:

- a) Kardex Personal
- b) Cuadro de evaluación de postulantes
- c) Calificación de candidatos
- d) Curriculum original
- e) Contrato de servicio público
- f) Evaluación de postulantes
- g) Evaluación de actividades
- h) Ficha médica
- i) Certificado de registro profesional

CRITERIO

Como manifestamos en el hallazgo N° 7 capítulo 2 BID los antecedentes de cada funcionario deben estar completos como prueba de cumplimiento con todos los registros para ejercer los cargos que desempeña.

EFEECTO

La ausencia de cualquier documentación da lugar y ocasiona susceptibilidades en la idoneidad del funcionario y el cumplimiento del reglamento del personal.

CAUSA

Es a causa de la falta de control y descuido en el manejo de la documentación de files de personal.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos mayor control por parte de la gerencia de recursos humanos debiendo solicitar a cada empleado la presentación de la documentación faltante.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

9.- FALTA DE RETENCION DE IMPUESTOS DE SERVICIOS PROFESIONALES.

CONDICION.

Al efectuar la revisión se observó que en el mes de marzo del 2000 se contrató los servicios de la Arq. Reyes Quintanilla a objeto de efectuar recomendaciones de sus ambientes habiéndoles cancelado la suma de Sus 4500, sin embargo la profesional contratada no emitió la factura correspondiente.

CRITERIO.

De acuerdo a la Ley 843 y sus reglamentos, todo profesional que no extienda la factura pertinente por servicios debe ser objeto de retención de impuestos correspondientes.

EFEECTO.

La omisión en el cumplimiento de las disposiciones legales incide negativamente en el aspecto económico de la fundación ya que esta obligación deberá ser cancelada por la fundación en su condición de agente de retención.

CAUSA.

Desconocimiento y negligencia por parte del personal de los distintos tributos que regulan estos pagos.

Recomendamos se proceda a efectuar una investigación para determinar responsables

además de la cancelación que sigue bajo el siguiente detalle:

MES	CONCEPTO	MONT O PAGADO	IMPUESTOS.		OBSERVACIONES
			RET, LIJE	IT	
Mar /o	Contrato de servicio profesion al	4500	652. 50	135	Monto que deberá ser cancelado al tipo de cambio vigente a la ida anterior de efectuarse la cancelación
			697,50		

COMENTARIO DEL CLIENTE.

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE
LAS COMUNIDADES
FUNDECO**

DONACIONES

AGRICOLAS

DEL

GOBIERNO DEL JAPON

PER-BM

V.- DONACIONES AGRICOLAS DEL GOBIERNO DEL JAPON

PER - BM

1.- FALTA DE DOCUMENTACION EN COMPROBANTES DE VENTA. CONDICION.

Al efectuar la revisión se observó que algunos comprobantes de venta de fertilizantes no adjuntan actas de entrega y recepción si la nota sé salida de almacenes, el que sigue bajo el siguiente detalle:

COMPRO	COMPRADOR	IMPORT	DOCUM.	
			A	B
123-1	Cámara Agronecuaria ACROROI Agronecuaria el Agropecuaria	88800.00	*	
134-4		270000.0	*	
2 i 1-2		129300.0		*
222-8		214830,0	Jjt	

Referencia:

- A) Acta de entrega y recepción
- B) Nota de salida de almacén

CRITERIO.

Toda entrega física de mercadería provenientes de donaciones para su respectiva monetización debe necesariamente estar respaldado por la nota de liberación del almacenador previa participación del acta de entrega y recepción suscrita por el comprador y el vendedor.

EFECTO.

Tener incertidumbre por el incumplimiento de normas, además de no contar con la suficiente documentación de respaldo en las operaciones de ventas.

CAUSA.

Esto se debe al descuido en el resguardo de esta documentación en la liberación o acta de entrega y recepción.

RECOMENDACIÓN

Recomendamos elaborar la documentación faltante de acuerdo a normas establecidas y adjuntarlas como evidencia y el cumplimiento de las mismas.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

2.- COMPROBANTE SIN FIRMA NI REPALDO.

CONDICION.

Efectuada la revisión a los comprobantes se pudo observar que los mismos no se encuentran sin la firma, elaboración y aprobación, además del respaldo correspondiente.

CRITERIO.

Los comprobantes contables deberían encontrarse debidamente revisados o autorizados como constancia de este control son las rúbricas d los encargados.

EFECTO.

No existe evidencia del control sobre los componentes contables.

CAUSA.

Se debe al descuido por parte de los responsables a cargo de la supervisión.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos dejar constancia de la supervisión de cualquier documentación así lo requiera.

COMENTARIO DEL CLIENTE

3.- CON 1ABILIZACION CON RETRASO.

CONDICION.

Efectuada la revisión a los comprobantes contables se pudo apreciar que los mismos se encuentran con un retraso superior a los tres días.

CUADRO DE COMPROBANTE CON RETARASO

COMPROBA	FECHA	
	A	B
2874	14-Oct	24-Oct
2931	24-Oct	29-Oct
2932	23-Oct	29-Oct
2977	27-Oct	31-Ocl

Referencia:

- A) Operación
- B) Contabilización.

CRITERIO.

La contabilización de las transacciones debe ser oportuna ya que los registros contables reflejan la situación económica de la institución a una fecha determinada.

EFECTO.

La contabilidad de la fundación se encuentra retrasada, no tiene saldos reales en caso de necesitarlos la gerencia para la toma de decisiones o en su caso para proponer información

financiera

CAUSA.

Se debe al retraso del registro de la contabilidad.

RECOMENDACION.

Recomendamos contabilizar todas las transacciones en un plazo máximo de tres días de haberse efectuado la operación.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

4.- FALTA DE DOCUMENTACION EN EL SOBRE A

CONDICION.

Efectuada la revisión a la documentación se vio la falta de documentación en el sobre “A” de algunas empresas adjudicadas de acuerdo al siguiente detalle.

CUADRO DE DOCUMENTOS FALTANTES

EMPRESA	DOCUMENTO FALT
Municipio de Incahuasi	Falta de carta de
Asociación deptal. I.Íe	presentación Fotocopia
producción de trigo	de retiro de pago pliego

CRITERIO.

Los procedimientos para la adjudicación de fertilizantes son por licitación pública o por invitación directa, debiendo existir para cualquiera de los casos evidencia suficiente que acuerde la adjudicación.

EFECTO.

Incertidumbre sobre el inadecuado procedimiento para elegir a los compradores e irregularidades sobre el resguardo de la documentación.

CAUSA.

No existe resguardo físico de la documentación relacionada con la adjudicación.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos dejar evidencia de selección cualquiera que fuere este resguardo cuidadosamente documentación de respaldo.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

5.- FALTA DE DOCUMENTACIÓN LEGAL EN EL SOBRE “A”

CONDICION.

Efectuada la revisión se encontró, que la falta de documentación legal o la carta de invitación directa de algunas empresas en el sobre “A”.

CRITERIO.

Para que una empresa se considere habilitada en la adjudicación de uno o varios lotes de productos deberá cumplir con los requisitos preestablecidos en el pliego de especificaciones, debiendo caso contrario ser descalificada (el mismo se encuentra respaldado por el sistema de administración de bienes y servicios).

EFECTO.

Adjudicación de mercaderías sin los relativos cumplimiento de los requisitos.

CAUSA.

Inadecuado control de la documentación legal en la adjudicación.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos cumplir con todos los pasos legales para este tipo de adjudicaciones, además de subsanar las observaciones adjuntando la documentación faltante.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

6.-. DOCUMENTACION FALTANTE DE REC URSOS

CONDICION.

Efectuada la revisión a las carpetas de proyectos se comprobó que estos no tienen documentación completa.

CUADRO DE DOCUMENTOS FALTANTES

PROYECTO	DOCUMENTACION				
	a	b	c	d	e
BEN 320 IB BEN 323 IB CHI1150 IB CI III 154 IB CHI 158113 8RZ 122 IB	*	*	8	*	◆

Referencia:

- a) Boleta de garantía
- b) Contrato de comunidad beneficiada
- c) Contrato de supervisión
- d) Acta de entrega definitiva

e) Acta de entrega provisional

CRITERIO.

Las carpetas de proyectos deben contar con la información financiera de los mismos para llevar un adecuado control sobre la utilización de los recursos y así mismo hacer un seguimiento sobre el avance de proyectos.

EFEECTO.

Este hecho podría llevar a una deficiencia de control de los proyectos por falta de información.

CAUSA.

Es debido al descuido por parte de los ejecutivos al no obtener la información misma requerida.

RECOMENDACIONES.

Recomendamos regularizar esta situación completando la documentación faltante.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

7.- COMPROBANTE CON DOCUMENTACION INCIOMPLETA.

CONDICION.

Efectuada la revisión a la documentación de comprobantes contables se vio que estos no cuentan con la documentación.

FECHA	COMPRO	TIPO	IMPORTE
29/08/00	2181	Descargo	42235,00
12/11/00	3119	Por pago	36847,00
20/12/00	3200	rendición	6493,00

CRITERIO.

Los gastos efectuados deben estar debidamente respaldados por la documentación requerida.

EFEECTO.

No se lleva un adecuado control sobre la documentación de respaldo de egreso podría ser considerado como una inapropiada ubicación de recursos.

CAUSA.

"No se lleva un adecuado control sobre la documentación de respaldo.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos adjuntar la documentación de respaldo con el fin de evitar juicios a la utilización de recursos donados.

COMENTARIO DEL CUENTE.

8.- FALTA DE ELABORACION DE CONTRATOS.

CONDICION.

Efectuada la revisión a los contratos entre CORDECH y la empresa constructora B&B se comprobó una diferencia entre el numeral y lo literal, de \$us 27.137,84, bajo el siguiente detalle:

DETALL	REAL	INDICA	DIFEREN
AJ	89.774,47	62.636,63	27137,84

CRITERIO.

En todo contrato debe coincidir la parte numeral con la parte literaria.

EFECTO.

Confusión en el importe correcto a ser tomado en contabilidad.

CAUSA.

Descuido en la elaboración del contrato.

RECOMENDACIÓN.

Si bien se ha cancelado el monto correcto recomendamos tener mayor cuidado en la elaboración del contrato así efectuar una revisión prolija de los mismos antes de proceder a su suscripción.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

9.- ELABORACION CONJUNTA DE CONTRATOS.

CONDICION.

Efectuada la revisión se evidencian la existencia de un solo contrato de supervisión para tres proyectos de acuerdo al siguiente detalle.

CUADRO DE DOCUMENTOS FALTANTES

PROYECTO	DOCUMENTACION				
	a	d	c	(1	e
REN 320 IB	*				
REN 323 IB		*			
CHI1150 IB			8		
CI III 154 IB				*	
CHI 158113					
8RZ.122 IB					◆

CRITERIO.

Se debería elaborar un contrato de prestación de servicios para cada proyecto, evitando de esa manera confusiones en el desarrollo de la actividad.

EFECTO.

Este hecho incide en un adecuado control sobre acuerdos contractuales y proyectos individuales.

CAUSA.

Supervisión inadecuada y negligencia en la elaboración de contratos por parte del departamento legal.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos que mediante la gerencia se disponga su preparación de contratos individuales para cada proyecto.

COMENTARIO DEL CHENTE.

10.PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL.

CONDICION.

Efectuada la revisión se evidenció la falta de un presupuesto anual de la fundación.

CRITERIO.

Anualmente se debería elaborar el presupuesto específico para cada fuente de financiamiento el mismo que debería estar aprobado por el órgano financiador.

EFECTO

No se cuenta con un importante instrumento para el cumplimiento de los objetivos de medición de los Estados Financieros.

CAUSA.

Falta de iniciativa por parte de las personas encargadas del proyecto. RECOMENDACIÓN.

Recomendamos nuevamente el punto 2, capítulo IV PER-BM

COMENTARIO DEL CLIENTE

FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES

FUNDECO

COOPERACION

DEL

REINO

DE BELGICA

VI COOPERACION DEL REINO DEL BELGICA

1.-FALTA DE CONTRATO ORIGINAL!..

CONDICION.

En el registro del convenio suscrito entre el desarrollo campesino y el gobierno de Bélgica hemos establecido que la fundación no cuenta con el original del referente convenio.

CRITERIO.

La fundación debería contar con el convenio original ya que es un instrumento importante, el cual se determinan requerimientos mínimos en el contrato, el cumplimiento y las formalidades que deben cumplirse.

EFECTO.

Las fotocopias nos muestran cláusulas borrosas e ilegibles que no brindan seguridad de su contenido.

CAUSA.

Descuido de los responsables a cargo de la salvaguarda de la documentación en su conjunto.

RECOMENDACION.

Recomendamos regularizar esta situación con el fin de evitar las interpretaciones por parte de los órganos del control.

COMENM'TARJO DEL CUENTE.

2.-EXTRAVIO DE COMPROBANTES.

CONDICION.

En los proyectos se evidenció que estos no cuentan con comprobantes de desembolso, el cual sigue bajo el siguiente detalle.

CUADRO DE COMPROBANTES FALTANTES.

PROYECTO	COMBROB. N°
Agrosilvopecuario	327
Yabaoaohi	2381
Zulia	1208-100...

CRITERIO.

Los comprobantes contables deberían estar debidamente archivados en lo posible empastados para su resguardo puesto que constituye evidencia física.

EFECTO.

No existe respaldo de operaciones realizadas.

CAUSA

Descuido por parte del personal de archivo y contabilidad.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos se haga la reposición de documentación faltante en base a carpetetas de archivos generales. Además, en lo posterior mayor cuidado en el resguardo de los mismos.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

3.- DOCUMENTOS INEXISTENTES EN CARPETAS.

CONDICION.

En la revisión se evidencio la existencia de carpetas incompletas en documentación

DETALLE DE DOCUMENTOS FALTANTES

CIUDAD	NOMBRE	DOCUMENTO FALTANTE									
		A	b	0	d	e	f		h	t	
La Paz	Agrosilvopec	*	*	*							
La Paz	Riiedade				\$	*	*	*			
La Paz	Yanaeachi	*	*		*		*		*	<i>if</i>	

Referencia:

- a) Comprobante contable de pago a proyecto de supervisión.
- b) Solicitud de desembolso.
- c) Informe de avance porcentual.
- d) Avance de obra CAO.
- e) Comprobante contable de pago por avance de obra.
- f) Boleta de depósito.
- g) Contrato de entidad ejecutora.
- h) Certificado de desembolso.
- i) Factura o planilla según corresponde

CRITERIO.

Las carpetas de proyectos deben contener toda la documentación necesaria para un adecuado seguimiento del avance del proyecto control de recursos.

EFECTO.

No existen carpetas completas y actualizadas el mismo origina desfases en la ejecución de los mismos.

CAUSA.

Descuido por parte del personal de a obtener información y actualización necesaria que es requerida en el control financiero.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos regularizar los documentos inexistentes en carpetas, con el fin de evitar deficiencias en el control, según, evaluación del proyecto.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

4.-FALTA DE PRESENTACION DE CARPETAS EN ALGUNOS PROYECTOS.

CONDICION.

La fundación no proporcionó carpetas de algunos proyectos como ser: Bojedales Cosapa N° 008 y YANACACHI N° 168.

CRITERIO.

Es necesario que la fundación cuente con todas las carpetas de proyectos las que constituyen evidencia física para un adecuado control en el avance del proyecto.

EFEECTO.

Este hecho crea susceptibilidad y ser objeto de observación por parte del personal encargado de las organizaciones superiores de contra.

CAUSA.

Negligencia, descuido por parte del personal encargado.

RECOMENDACION.

Recomendamos subsanar deficiencias con la reposición de carpetas e instruir ala personal responsable, tener mayor cuidado en el resguardo de esta documentación.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

5.-FALTA DE DOCUMENTACION EN COMPROBANTES.

CONDICION.

Efectuada la revisión se verificó que los comprobantes del proyecto 880 no tienen documentación de acuerdo al siguiente detalle

DETALLE DE DOCUMENTOS FALTANTES

COMPRO	FECHA	IMPORTE	DOCUMENTACION		
			a	b	c
598	18/07/00	9852 00	*		
593	18/07/00	12090 00		*	
964	31/10/00	11367 00	*		
585	15/12/00	7470 00			»
722	26/12/00	1243 00	*	*	

Referencia:

- a) Factura
- b) Planilla
- c) Copia de cheque

CRITERIO.

Los comprobantes contables de todo proyecto deben estar debidamente respaldados por documentos correspondientes

EFEECTO.

Puede ser objeto de observación por el organismo financiado utilización inadecuada de recursos.

CAUSA.

Falta de control adecuado sobre documentación.

RECOMENDACIÓN.

Se recomienda regularizar esta situación, para no crear problemas posteriores, además de un adecuado control sobre la documentación de los comprobantes.

COMENTARIO DEL CLIENTE.

FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES

FUNDECO

INFORME
DE
AUDITORIA
OPERATIVA

INFORME SOBRE AUDITORIA OPERATIVA

La Paz, 2 de febrero de 2002

Señor:

Lic. Alvaro del Castillo Miranda

DIRECTOR GENERAL

FUNDACION PAR EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo con el pliego de condiciones n° 123/01 ponemos en consideración nuestro informe, que para el efecto se desarrolló bajo las siguientes condiciones estipuladas en nuestra propuesta, la misma que tiene origen en la convocatoria de la Institución que se encuentra a su cargo.

El informe está redactado e impreso en tres copias y un origina, para Alta Dirección, para la dirección de auditoria interna, departamento de contabilidad y para el Banco Mundial.

Son 64 hallazgos que fueron analizados con las directas responsables de dichas tareas, los cuales fueron aclarados de la mejor manera.

ATENTAMENTE,

María Lourdes Cordero Pérez

GERENTE GENERAL

INFORMACION INTRODUCTORIA.

OBSERVACIONES AL CONTROL INTERNO.

Las operaciones se realizan de acuerdo a lo programado, teniendo un alcance amplio el mismo que se encuentra basado en las entrevistas, visitas a los lugares de actividades de la Fundación.

Se pudo contar con el pleno apoyo del personal clave de la institución, hecho que permitió un logro óptimo de nuestros hallazgos, permitiéndonos. Además, encontrar las falencias más relevantes.

La fecha de inicio de nuestras actividades dos días después de haber realizado el contrato de servicios, y duro aproximadamente 20 días.

En los hallazgos se pudo observar errores en el control interno de los recursos, los activos y otros que serán detallados de una mejor forma en nuestro informe.

En la revisión de las actividades realizadas con aporte del BID se existirá un descuido en el manejo de recursos.

Así como en el punto anterior en el proyecto de desarrollo de comunidades Rurales - BM Verificamos descuidos en el manejo de los documentos, los mismos que generan deficiencias y errores en las operaciones.

El Programa de Emergencia Rural - Banco Mundial, se observó descuido en el control de los distintos registros de este proyecto.

En las Donaciones Agrícolas del Gobierno del Japón se verificó que el manejo de los comprobantes no se encuentra bien documentado.

Existen documentos faltantes en la Cooperación del Reino de Bélgica.

COMENTARIO SOBRE LOS HALLAZGOS.

I.- OBSERVACIONES GENERALES AL CONTROL INTERNO.

La FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES conforme cómo una entidad autónoma de derecho público cuyas operaciones se encuentran sujetas al control de la SIB.

Se ha observado que existen deficiencias referido al ámbito y tratamiento impositivo de las operaciones así como las deficiencias que tienen que ver con el manejo de administración. Así también deficiencias en el manejo de las donaciones ya que existe la manera de acumularlos.

Hay fondos que se encuentran en carteras en ejecución pero también están pendientes de cobro.

Se estableció que la entidad no elabora conciliaciones bancarias, ni antes ni durante la gestión 200.

Hemos observado que existe una serie de deficiencias de control interno y los activos fijos. Falencia sobre el sistema de control de las cuentas bancarias.

Falta de comprobantes

Por toda la información más importantes descrita en anteriores párrafos recomendamos evaluar y replantear, seriamente, el control interno adecuado, además del reglamento, de procedimientos y manejo de los recursos, para que en posteriores no se provoque este tipo de falencias que pueden perjudicar de manera relevante en la institución, así también se recomienda capacitar a los funcionarios sobre las normas vigentes de la ley 1178

II.-BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

Documentación faltante en comprobantes contables del BID -780 Falta de documentación en las carpetas de crédito.

Disconformidad en parte del BID hacia la fundación, de gastos por Bs. 123.00.00. existen prestamos entre fuentes de financiamiento destinados al pago de uno de los proyectos no regularizados desde 11996 a la fecha.

Diferencias entre el detalle de desembolso e inversiones, los comprobantes de desembolso tienen diferencias.

Los documentos del personal tienen fallantes de documentos, falta de retención de impuestos, diferencias encontradas en declaraciones juradas, DGII, pago de alquileres sin recibo oficial.

De acuerdo al detalle de los hallazgos los mismo que afectan a la fundación recomendamos se proceda a la regularización de documentación respaldatoria de las actividades.

III PROYECTO DE DESARROLLO DE COMUNIDADES RI RALKES - BM.

Comprobantes y formularios adulterados, tachaduras y correcciones. Deficiencias en los certificados de desembolsos, solo lleva una firma del jefe departamental de La Paz.

En las solicitudes de desembolso el Banco Mundial no incluye comprobantes contables donde se registran las transferencias de fondos.

Las carpetas de proyectos no llevan índices, inexistencia de la situación financiera del proyecto, la fundación cancela honorarios a consultores temporalmente con los recursos propios, debiendo ser cancelados estos con desembolsos del Banco Mundial.

Las oficinas departamentales no tienen control en dichas oficinas.

La falta del sistema de control que establezcan la obligatoriedad de efectuar el seguimiento a los documentos a las programaciones en la ejecución del proyecto.

Existen reversiones en fondos de algunas oficinas regionales, retraso en la rendición de cuentas hasta cinco meses atrás.

Recomendamos aplicar apropiados procedimientos de control adecuado por parte de los responsables, poner en práctica la autorización, instruir a los departamentos correspondientes, una mayor coordinación, la creación de una unidad de control de proyectos que tenga su cargo la implementación de sistemas de archivo de documentación de cada carpeta, con el fin de tener un mejor y adecuado manejo de dichos documentos. Así también efectuar conciliaciones periódicas entre los reportes a ser remitidos por la unidad de control de proyectos con el sistema contable, evitar en el futuro prestamos innecesarios. Implementar procedimientos para el seguimiento de las programaciones a fin de evaluar los resultados e identificar las falencias que impidan el alcance de la institución.

IV.- PROGRAMA DE EMERGENCIA RURAL - BANCO MUNDIAL

La falta de índices en los files de los proyectos.

La falta del presupuesto anual con el que debería dirigirse las funciones de la fundación, deficiencias en la resignación de recursos,

Realizada la reversión de gastos, como son: pago a consultores, compra de bienes y otros gastos, pudimos verificar que no tienen el mismo control de la ejecución de proyectos.

Algunas carpetas de estos proyectos no llevan documentación completa, falta de

documentación en los files del personal, falta de retención de impuestos por servicios prestados.

Insistimos en la elaboración de la unidad de proyectos, elaborar anualmente los presupuestos de ingresos y gastos para los recursos provenientes del Banco Mundial, adecuar los reportes y por otra parte tener mayor cuidado en la elaboración de las solicitudes de reembolso evaluar la posibilidad de que el sistema contable en conformidad con las exigencias de las diferentes operaciones que lleva a cabo la entidad, mayor control por parte de la gerencia de recursos humanos debiendo solicitar y cada empleado, presentación de la documentación faltante, efectuar una investigación para determinar responsables. Además de la cancelación de los impuestos.

V.-DONACIONES AGRICOLAS DEL GOBIERNO DEL JAPON.

Falta de documentación en comprobantes de ventas y recepción, comprobantes sin firma ni respaldo, contabilizaron con retraso.

Falta de documentación en el sobre “A” de algunas empresas adjudicadas y documentación legal.

Documentación faltante en proyectos.

Los comprobantes contables no cuentan con toda la documentación, falta de elaboración de contratos.

Efectuada la revisión se evidencio la existencia de un solo contrato de supervisión para tres proyectos, falta de un presupuesto anual de la fundación.

Recomendamos elaborar la documentación faltante de acuerdo a normas establecidas y adjuntarlas como evidencia y el cumplimiento de las mismas, dejar constancia de la supervisión de cualquier documentación así lo requiera, contabilizar todas las transacciones en un plazo máximo de tres días de haberse efectuado la operación, cumplir con todos los pasos legales para este tipo de adjudicaciones, además, de subsanar las observaciones adjuntando la documentación faltante, regular toda la documentación faltante adjuntando la documentación de respaldo con el fin de evitar y tener mayor cuidado en la elaboración de contrato.

VI.-COOPERACION DEL REINO DE BELGICA.

Se ha establecido que la fundación no cuenta con el original del referente convenio con la cooperación de Bélgica.

Los proyectos no cuentan con comprobantes de desembolso.

Efectuada la revisión se verifico que los comprobantes del proyecto 8890 no tienen documentación.

Por lo anterior expuesto de los hallazgos recomendamos regularizar esta situación con el fin de evitar malas interpretaciones por parte de los organos de control.

Se haga la reposición de documentación faltante en base de carpetas de archivos generales, además, en lo posterior tener mayor cuidado en el resguardo de los mismos, subsanar deficiencias con la reposición de carpetas e instruir al personal responsable y la elaboración de un reglamento para la presentación de descargos, entregas de fondos con cargo de rendición de cuentas.

Además como se pudo observar no se puede realizar un seguimiento adecuado a las recomendaciones realizadas por otras auditorias.

FUNDACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS COMUNIDADES
FUNDECO

**OBSERVACIONES
DE
CONTROL INTERNO
DE
AUDITORIAS
ANTERIORES**

OBSERVACIONES DE CONTROL INTERNO DE AUDITORIAS ANTERIORES

1.- FALTA DE REGISTROS DE CARGOS EN ELL BANCO

Se ha establecido que no existen registros algunos de transacciones en bancos en conciliaciones efectuadas al 31/12/98, como es el caso de la Cta. Cte.2162-00 BISA

FECHA	IMPORTE
24/12/97	6 000 00
24/12/97	9 000 00
24/12/97	12.000.00

Esta ausencia en bancos denota la falta de control interno o se puede pensar que existen cargos realizados con irregularidad.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos tener un mayor control en el sistema de registros en cuanto a conciliaciones bancarias, por hacer notar irregularidades en la registraci3n de cargos. Establecer responsabilidades sobre los causantes.

2.-FALTA DE REGIS! ROS DE BONOS EN BANCOS.

Se ha establecido que no existen registros de bonos cobrados con una antigüedad mayor los 30 días en el Banco como ejemplo citamos: el cheque N° 216600 del Banco Mercantil en fecha 12/10/98 a nombre de Carmen Fiengo Acuña por Sus 200.

El no registro de este tipo de cobros da a suponer que existen irregularidades en la cotejaci3n de libros con conciliaciones bancaria

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos tener un mayor control en los sistemas de contabilidad de la Fundaci3n por el mal manejo de las conciliaciones bancarias. Se debe establecer responsabilidades a los causantes de los manejos de contabilidad.

3.-FALTA DE CARGOS REGISTRADO EN BANCOS Y NO EN LIBROS.

Se puede evidenciar que el sistema de contabilidad en la fundaci3n no es adecuado en el área de comparaci3n de las conciliaciones bancarias con los registros de la fundaci3n, por lo que se encontr3 algunas falencias, ejemplo: en fecha 31/12/98 en la Cta. Cte. MN 213044 -00 del Banco Mercantil presenta un registro de Bs. 12540 que no esta registrado en los libros de la fundaci3n.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos una mayor atención en el registro de los cargos realizados mediante cheques, en caso de omitir en los registros de la fundación.

Se exige que se tome las medidas correspondientes con las personas involucradas en este caso.

4.- FALTA DE ABONOS REGISTRADOS EN BANCOS Y NO EN LIBROS

Se ha observado que existen deficiencias generalizadas en el referido a abonos realizados por el Banco, sin autorización de la Fundación.

Esta ausencia denota una falta de control interno de manejo de cuentas y en general los recursos provenientes de abonos registrados en Bancos y no en libros de la fundación.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos la realización periódica de conciliaciones bancarias que permitan el conocimiento de los saldos reales que la fundación posee de los recursos que provienen de la cooperación y préstamo.

5.-DEFICIENCIA EN ASPETOS IMPOSITIVOS GESTION 1997

Se ha observado que existen deficiencias generalizadas en lo referido al ámbito y tratamiento impositivo de las operaciones de la fundación, así como deficiencias que tienen que ver con el Manejo de administración de la documentación, registros relacionados con este tema; entre el más importante podemos determinar: no existen normas específicas como para órgano como FUNDECO que desarrolla operaciones de diferente naturaleza. FUNDECO no tiene un método de registro de impuestos por lo que encontramos un adeudo de impuestos a los bienes inmuebles.

RECOMENDACIÓN.

Se recomienda se procure la definición de este tema a fin de no normar definitivamente el tratamiento impositivo al cual debe regirse la fundación, según el Código Tributario que sanciona la evasión de impuestos denotados en los artículos 115, 116 y 90.

6.- FALTA DE CONTRATO DE REVALU O

Hemos observado una serie de deficiencias de control interno acerca de la no-suscripción del contrato por realización con la empresa seleccionada.

Estas deficiencias generan varias dudas al control que deberá existir en la institución, mas aún si consideramos que la fundación requiere de la información que le proporciona la revalorización de los activos fijos.

RECOMENDACIÓN.

Recomendamos la suscripción de contrato con la empresa seleccionada a fin de no tener contratiempos en la realización del trabajo.

7.- PRESTAMO DE VEHICULO NO AUTORIZADO Y NO RECUPERADO.

Se ha podido observar la existencia de un vehículo marca Toyota Modelo 1996 donada por el gobierno de Japón, prestado al Gerente de Agropecuaria “CBBA” no recuperado, lo cual nos muestra la falta de control que posee el encargado de custodio de los activos fijos

Se recomienda se proceda esta situación anormal, un mayor control en los activos fijos para su buena utilización de los mismos, establecer responsabilidades al encargado del custodio de los activos fijos.

8.- FALTA DE ACCIONES JUDICIALES DE MALVERSACION DE FONDOS.

El hecho de que no se haya iniciado acciones judiciales muestra el riesgo de que estos fondos no sean recuperados en la Regional de Chuquisaca ya que existen disposiciones de la Contraloría General de la república respecto a este tipo de responsabilidad (art. 30 Ley 1178 SAFCO)

RECOMENDACION.

Recomendamos la iniciación de acciones judiciales al Lic. Jaime Castellón con el propósito de recuperar los fondos desviados y sanciones a estos tipos de hechos.

9.- RECUPERACION DE MALOS MANEJOS DE FONDOS.

El hecho de que no exista un adecuado control en el manejo de fondos ocasionó la realización de un proceso que duro más de un año, lo que ocasionó daños económicos a la fundación de Sus 1500 por gastos judiciales, existen disposiciones de la Contraloría General de la república respecto a este tipo de responsabilidad (art. 30 Ley 1178 SAFCO)

RECOMENDACION.

Recomendamos se implante un mayor control en el sistema de manejo de fondos, para no volver a incurrir en este tipo de problemas.

10.-FALTA DE CONTROL EN EL SISTEMA DE CREDITO.

Se ha podido observar que los créditos que administra la fundación se hallan registros vencidos para su correspondiente cobro, sin bien se evidencia estos créditos tienen una alta incidencia de incobrabilidad al no haberse realizado los ajustes correspondientes para este tipo de transacciones.

RECOMENDACIÓN.

Se recomienda se establezca mecanismos para el cobro de créditos y se realicen ajustes periódicamente con el fin de no poseer pérdidas mayores por incobrabilidad, que puedan afectar a la fundación.

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE
LAS COMUNIDADES
FUNDECO

CONCLUSIONES
AL
CONTROL INTERNO

CONCLUSIONES AL CONTROL INTERNO

La fundación no se encuentra bien organizada donde se pudo observar que terminado el cuestionario de los empleados clave afirmaron que el organigrama no se encuentra actualizado, además de no encontrarse claramente definidas las responsabilidades.

Terminado el cuestionario realizado a los empleados verificamos que el plan de cuentas no se encuentra acorde a los requerimientos de la fundación, los mismos que se presume provoquen retrasos y malas apropiaciones en los registros contables.

El departamento de Auditoría Interna si bien se encuentra separada de los demás departamentos se encuentra mermado en su labor por que no alcanza a realizar un seguimiento adecuado a las recomendaciones.

Se pudo verificar que el personal no se encuentra constantemente capacitado, como debería ser para un desempeño óptimo, ni se cuenta con balances periódicos.