

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



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE  
PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE  
OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA  
CASO DE ESTUDIO: AUDITING GROUP BOLIVIA S.R.L.**

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: RAQUEL POCOATA HUANCA**

**TUTOR: MG. SC. RAMIRO MENDOZA CÁCERES**

LA PAZ – BOLIVIA  
Abril, 2017

## **DEDICATORIA**

A mi Madre Natividad Huanca y a mi Hermano Remberto Pocoata por todo el apoyo, colaboración y ayuda que me dieron.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser quien me ayuda en todo momento y situación. Y porque por El hoy se presenta este Proyecto de Grado.

Agradezco a mi Familia por su constante apoyo moral y material.

A mi tutor, Mg. Sc. Ramiro Mendoza Cáceres por el apoyo y la ayuda que me brindó al realizar este Proyecto de Grado y las palabras de aliento que me dió.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>10</b>
<b>1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....</b>	<b>10</b>
1.1. ASPECTO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	10
1.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.....	11
1.2.1. Misión .....	11
1.2.2. Visión .....	11
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
1.5. SERVICIOS PRESTADOS (LÍNEAS DE SERVICIO).....	12
1.6. OUTSOURCING TRIBUTARIO.....	13
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>15</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	16
2.3.1. Variable Dependiente .....	16
2.3.2. Variable Independiente.....	16
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.4.1. Objetivo General .....	16
2.4.2. Objetivos Específicos .....	16
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.5.1. Justificación Teórica.....	17
2.5.2. Justificación Práctica .....	17
2.5.3. Justificación Metodológica.....	17
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>19</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	19
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	19
3.2.1. Método Exploratorio .....	19
3.2.2. Método Descriptivo .....	19
3.2.3. Método Inductivo .....	20
3.2.4. Método Deductivo.....	20
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	21
3.3.1. Fuentes primarias .....	21
3.3.1.1. Observación.....	21
3.3.1.2. Encuesta.....	21
3.3.1.3. Entrevista.....	22
3.3.2. Fuentes secundarias .....	22
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>23</b>

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

<b>4. POTESTAD Y SISTEMA TRIBUTARIO BOLIVIANO .....</b>	<b>23</b>
4.1. LEY 843 (TOV) LEY DE REFORMA TRIBUTARIA Y DECRETOS REGLAMENTARIOS.....	24
4.2. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IVA Y RC-IVA .....	24
4.2.1. Impuesto al Valor Agregado .....	24
4.2.1.1. Consumo propio.....	24
4.2.1.2. Sobre el crédito fiscal .....	25
4.2.2. Régimen Complementario al IVA .....	25
4.2.2.1. Objeto .....	25
4.2.2.2. Concepto de fuente .....	26
4.2.2.3. Sujetos .....	26
4.2.2.4. Base de cálculo .....	26
4.2.2.5. Periodo fiscal y alícuota.....	26
4.3. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IUE (I Y II) .....	27
4.3.1. Hecho imponible .....	27
4.3.2. Sujetos .....	27
4.3.3. Principio de fuente.....	27
4.3.4. Determinación de la utilidad bruta .....	28
4.3.5. Compensación de pérdidas .....	28
4.4. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IT.....	28
4.4.1. Objeto .....	29
4.4.2. Sujetos .....	29
4.4.3. Nacimiento del hecho imponible.....	29
4.4.4. Base imponible .....	30
4.4.5. Exenciones .....	30
4.4.6. Compensación con el IUE .....	31
4.5. LEY 2492 (TOV) CÓDIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO.....	31
4.6. LEY 1606 REFORMA TRIBUTARIA .....	31
4.7. LEYES, DECRETOS SUPREMOS, RESOLUCIONES NORMATIVAS DE DIRECTORIO .....	32
4.7.1. Ley 843 (TOV).....	32
4.7.1.1. Impuesto al Valor Agregado .....	32
4.7.1.2. Régimen Complementario al IVA .....	33
4.7.1.3. Impuesto sobre las utilidades de las empresas .....	33
4.7.1.4. Impuesto a las transacciones .....	34
4.7.1.5. Medios Fehacientes de pago .....	34
4.7.2. Ley 812 de 30 de Junio de 2016 (Modificación al Art. 47° de la Ley 2492) .....	34
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>36</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
5.1. MANUAL.....	36
5.2. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	36
5.3. CONTROL INTERNO .....	37
5.3.1. Definición.....	37
5.3.2. Componentes de control interno.....	37
5.3.2.1. Ambiente de control .....	37
5.3.2.2. Evaluación de riesgos .....	38
5.3.2.3. Actividades de control .....	38
5.3.2.4. Información y comunicación .....	38
5.3.2.5. Supervisión o monitoreo.....	38
5.4. EFICACIA.....	38

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

5.5.	EFICIENCIA .....	39
5.6.	DEFINICIÓN EMPRESA DE SERVICIOS .....	39
5.7.	OUTSOURCING .....	39
5.7.1.	Definición .....	39
5.7.2.	Razones para implementar el outsourcing .....	40
5.7.3.	Implementación del outsourcing .....	41
5.7.4.	Pasos para realizar el outsourcing .....	41
5.7.4.1.	Diagnóstico y Plan de Trabajo .....	42
5.7.4.2.	Planificación .....	42
5.7.4.3.	Contratación .....	43
5.7.4.4.	Implementación, análisis y diseño de los procedimientos .....	44
5.7.4.4.1.	<b>Implementación</b> .....	44
5.7.4.4.2.	<b>Análisis y diseño de los procedimientos</b> .....	45
5.7.4.5.	Control de procedimientos .....	46
5.7.5.	Riesgos relacionados al servicio de Outsourcing Tributario .....	46
5.7.5.1.	Riesgo programático .....	47
5.7.5.2.	Riesgo contractual .....	47
5.7.5.3.	Otros riesgos .....	48
5.8.	OUTSOURCING TRIBUTARIO .....	49
5.9.	EL TRIBUTO .....	50
5.9.1.	Definición .....	50
5.9.2.	Clasificación de tributos .....	50
5.9.2.1.	Tributos no vinculados .....	50
5.9.2.2.	Tributos vinculados .....	51
5.9.3.	Prescripción .....	51
5.10.	RELACIÓN JURÍDICA-TRIBUTARIA .....	52
5.10.1.	Nacimiento de la obligación Tributaria .....	52
5.10.2.	Elementos constitutivos de la relación Jurídico Tributaria .....	52
5.10.3.	El sustituto .....	53
5.11.	IMPUESTOS .....	53
5.11.1.	Impuesto al Valor Agregado .....	53
5.11.2.	Régimen Complementario al Valor Agregado .....	53
5.11.3.	Impuesto a las Transacciones .....	54
5.11.4.	Régimen Complementario al Valor Agregado - Retenciones .....	54
5.11.5.	Impuesto a las Transacciones Retenciones .....	54
5.11.6.	Impuesto a las Utilidades de la Empresa Retenciones .....	55
5.11.7.	Impuesto a las Utilidades de la empresa Beneficiarios del Exterior .....	55
5.12.	MARCO TEÓRICO NORMATIVO .....	55
5.12.1.	IVA, RC-IVA, IT, RETENCIONES (RC-IVA, IT e IUE), IUE, IUE-BE, IUE-BE (APR) 55	
5.12.1.1.	Impuesto al Valor Agregado .....	55
5.12.1.2.	Régimen Complementario al Valor Agregado .....	56
5.12.1.3.	Impuesto a las transacciones .....	56
5.12.1.4.	Impuesto a las Utilidades de la Empresa Retenciones .....	56
5.12.1.5.	Impuesto a las Utilidades de la empresa Beneficiarios del Exterior .....	56
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>57</b>	
<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA (CASO DE ESTUDIO: AUDITING GROUP BOLIVIA S.R.L.)</b> .....	<b>57</b>	
<b>6. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>57</b>	
6.1. PROPÓSITO .....	57	

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

6.2.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	58
6.3.	ÁREA DE APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	58
6.4.	VENTAJAS .....	58
6.5.	CONCEPTOS.....	59
6.6.	ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD .....	60
6.6.1.	Outsourcing tributario .....	60
6.7.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	60
6.7.1.	Identificación del problema.....	60
6.7.2.	Formulación del problema.....	61
6.8.	INSTRUCCIONES.....	61
6.8.1.	FUNCIONES DE LOS DEPENDIENTES .....	61
6.8.1.1.	Funciones Actuales.....	61
	Según Entrevista N° 1 Director .....	61
	Según Entrevista N° 2 Gerentes .....	62
	Según Entrevista N° 3 y 4 Encargados.....	62
	Según Entrevista N° 5, 6 y 7 Asistentes.....	63
6.8.2.	SUPERVISIÓN DE TRABAJOS.....	63
6.8.3.	PROCESO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO .....	64
	Según Entrevista N° 1 Director .....	64
	Narrativo.....	64
	Diagrama.....	65
	Según Entrevista N° 2 Gerente.....	69
	Narrativo.....	69
	Diagrama.....	70
	Según Entrevista N° 3 y 4 Encargados.....	74
	Narrativo.....	74
	Diagrama.....	75
	Según Entrevista N° 5, 6 y 7 Asistentes.....	78
	Narrativo.....	78
	Diagrama.....	79
	Grafico N° 1 .....	82
	Grafico N° 2 .....	83
	Pregunta 1 ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución del servicio de Outsourcing Tributario?.....	83
	Grafica N° 3 .....	84
	Pregunta 2 ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio de Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB? .....	84
	Grafica N° 4 .....	85
	Pregunta 3 ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio? .....	85
	Grafica N° 5 .....	87
	Pregunta 5 ¿Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos? .....	87
	Pérdida de información .....	87
	Grafica N° 6 .....	88
	Pérdida de conocimiento .....	88
	Grafica N° 7 .....	89
	Riesgo de Fraude .....	89
	Grafica N° 8 .....	90
	Riesgo Contractual .....	90
	Grafica N° 9 .....	91
	Riesgo de cálculo de diferentes Impuestos .....	91
	Grafica N° 10 .....	92
	Riesgo de identificación de aspectos formales.....	92
	Grafica N° 11 .....	93
	Riesgo de que el sistema de la empresa falle .....	93

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Grafica N° 12 .....	94
Pregunta 7 ¿Tiene conocimiento de que existe un manual de funciones?.....	94
Grafica N° 13 .....	95
Pregunta 8 ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?.....	95
6.8.4. Conclusión.....	95
6.9. ESTRUCTURA PREDISEÑADA DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA. CASO DE ESTUDIO: AUDITING GROUP BOLIVIA S.R.L. ....	96
6.9.1. Determinación del costo del producto .....	96
6.9.2. Políticas de Independencia .....	96
6.9.3. Aspectos a ser considerados .....	97
6.9.3.1. Desarrollo de la propuesta .....	99
6.9.3.1.1. Implementación del flujograma .....	99
6.9.3.1.2. Implementación del flujograma Narrativo.....	103
6.9.3.2. Procedimientos relacionados al Servicio de Outsourcing Tributario .....	105
6.9.3.2.1. Resumen de la Pre-liquidación de impuestos .....	105
6.9.3.2.2. Relevamiento conceptual de las cuentas de ingreso (débito fiscal), crédito fiscal, régimen complementario al IVA, Retenciones locales, beneficiarios del exterior. ....	107
6.9.3.2.3. Prueba Global de ingresos gravados por debito fiscal IVA, IT y RC-IVA .....	108
6.9.3.2.4. Revisión formalidades Libro de ventas/compras – IVA .....	110
6.9.3.2.5. Conciliación del libro de ventas/compras vs. Formulario .....	111
6.9.3.2.6. Conciliación de saldos contables de pasivo retenciones con formularios 570, 604 y 410 112	112
6.9.3.2.7. Actualización del saldo anterior del CF-IVA y RC-IVA .....	112
6.9.3.2.8. Conciliación de saldos - Impuesto a las Transacciones.....	113
6.9.3.2.9. Revisión de cálculo de la planilla tributaria .....	114
6.9.3.2.10. Revisión de formularios 110 .....	114
6.9.3.2.11. Revisión de comprobantes contables Cuentas de pasivo-Cuentas de gasto .....	115
6.9.3.3. Control.....	116
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
7.1. CONCLUSIONES.....	118
7.2. RECOMENDACIONES .....	118
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>120</b>
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>
ANEXO 1 MODELO DE ENTREVISTA .....	124
ANEXO 2 RESUMEN ENTREVISTA .....	134
ANEXO 3 MODELO DE CUESTIONARIO .....	138
ANEXO 4 RESUMEN CUESTIONARIO .....	151



## **RESUMEN**

Bajo el concepto de globalización, la estrategia del outsourcing se ha convertido en una tendencia de crecimiento y a la vez en una herramienta de gestión en el mundo de los negocios, tanto para las entidades del sector público como privado de nuestro país. Las nuevas perspectivas de negocios, los retos de competitividad hacen que cada día las organizaciones tomen la decisión de “tercerizar” determinadas funciones en manos de especialistas, con el fin de focalizarse en sus competencias esenciales. Dentro de estas actividades, se encuentra el outsourcing tributario, cuyo servicio no dispone de un Manual de Organización de Procedimientos. En tal sentido, y como una solución a este vacío procedimental, se considera fundamental la propuesta de un Manual de Organización de Procedimientos que evalúe el manejo eficiente, efectivo y económico de recursos, asegure la información precisa y oportuna para el cumplimiento tributario, minimizando de esta manera riesgos y futuras contingencias tributarias. Este manual pretende ser utilizado como una guía para Firmas de auditoría y/o Consultoras similares que brindan este tipo de servicios. Por lo tanto, se plantea la propuesta de un Manual de Organización de Procedimientos tomando en cuenta un marco legal que detalla las distintas fuentes normativas legales e impositivas vigentes aplicables en nuestro país, con el objetivo de sustentar la propuesta inicialmente citada. Siendo que éste tipo de servicio conlleva un alto riesgo inherente, se recomienda tomar como base este Manual de Organización de Procedimientos estandarizados, con el fin de evaluar dichos procedimientos, y si se pudiera mejorar los mismos, para aplicarlos de acuerdo a la realidad de cada Firma que se dedica a este tipo de servicio. Y de esa manera brindar un servicio eficaz, eficiente, oportuno, adecuado y óptimo; que cumpla con las expectativas de aquellos que se deciden por este tipo de servicio tercerizado.

# “PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## INTRODUCCIÓN

Bajo el concepto de globalización, la estrategia del outsourcing se ha convertido en una tendencia de crecimiento y a la vez en una herramienta de gestión en el mundo de los negocios, tanto para las entidades del sector público como privado de nuestro país. Las nuevas perspectivas de negocios, los retos de competitividad hacen que cada día las organizaciones tomen la decisión de “tercerizar”<sup>1</sup> determinadas funciones en manos de especialistas, con el fin de focalizarse en sus competencias esenciales, como maximizar su eficiencia, mejorar sus operaciones, responder con rapidez a los cambios del entorno y reducir sus costos.

Dentro de las actividades “tercerizadas”, se encuentran el outsourcing en el área de recursos humanos, outsourcing de actividades de mercadotecnia, outsourcing de sistemas financieros, administrativos, contables y el outsourcing tributario, entre otros. Sin embargo, este último tipo de servicio no se dispone de un Manual de Organización de Procedimientos.

En tal sentido, y como una solución a este vacío procedimental, considero fundamental la propuesta de un Manual de Organización de Procedimientos que evalúe el manejo eficiente, efectivo y económico de recursos, asegure la información precisa y oportuna para el cumplimiento tributario, minimizando de esta manera riesgos y posibles contingencias tributarias; mismo que será utilizado como guía para firmas de auditoría y/o Firmas similares que brindan este tipo de servicios. Al mismo tiempo, la propuesta de este Manual pretende contribuir al arduo trabajo realizado por los auditores externos que estén en condiciones de atender las necesidades de este servicio, de esa manera llega a ser un aporte a la Carrera Contaduría Pública y a la sociedad en general.

---

<sup>1</sup> No forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), entiéndase por outsourcing, término inglés, cuya equivalencia es **subcontratación**.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**CAPITULO I  
MARCO INSTITUCIONAL**

**1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

Auditing Group Bolivia S.R.L se estableció en Julio de 1998 con un grupo de profesionales del ámbito de la auditoría, constituido legalmente en la ciudad de Santa Cruz. Es una Firma de asesoramiento dedicada a la prestación de servicios integrales, que ha logrado reunir a través del tiempo, distintas trayectorias de diversos profesionales provenientes tanto del sector público como privado, con el objeto de tener una visión pluralista de los temas que se someten a análisis y estudio, contando en la actualidad con abogados, contadores generales, auditores e ingenieros comerciales y de sistemas; ofreciendo múltiples servicios prestados a favor de las empresas que certifican su competencia y fiabilidad.

**1.1. ASPECTO LEGAL E INSTITUCIONAL**

La Firma se constituyó como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) con la razón social “Auditing Group Bolivia S.R.L”, bajo la forma y condiciones expresadas en su minuta y demás documentos, en conformidad con las disposiciones contempladas en el artículo 195 y siguientes del Código de Comercio en vigencia y demás disposiciones legales que le son correlativas. El objeto o giro de la Sociedad es la de Asesoramiento y Consultoría en Auditoría Contabilidad y Tributación. La Firma esta está sujeta al Código Tributario y las disposiciones que regulan el pago de los impuestos.

En el mercado local, Auditing Group Bolivia S.R.L se ubica como una de las mejores Firmas de servicios y cuenta con un staff de más de 30 profesionales en todas las especialidades. Su cartera de clientes está conformada por medianas y grandes empresas. Su servicio de Outsourcing se realiza de acuerdo a metodologías innovadoras cuyo objetivo es satisfacer al cliente, excediendo sus expectativas, conscientes de la confianza

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

depositada y la responsabilidad que ello representa. De esta forma el cliente puede visualizar su negocio a largo plazo y crecer más fuerte.

## **1.2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

### **1.2.1. Misión**

Existimos para ser una firma líder en proveer atención personalizada a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial. Respaldadas en la más alta calidad técnica de nuestros profesionales que ejecutan su trabajo con ética profesional, a fin de contribuir al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y de esta forma contribuir al desarrollo económico y humano de las empresas y el país.

### **1.2.2. Visión**

Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en solución de problemas complejos de gestión, por la excelente prestación de sus servicios y por la competencia de sus profesionales en las áreas de auditoría contable, financiera, tributaria, legal y tecnología informática, con oficinas ubicadas en las principales ciudades del país, apoyándolos en la búsqueda de su ventaja diferencial y éxito empresarial, y agregando valor, para su beneficio.

## **1.3. OBJETIVOS**

- ✓ Desarrollar y proveer servicios de asesoría financiera contable y tributaria, auditoría tributaria, auditoría de sistemas orientados a la creación de soluciones integrales y el mejoramiento permanente en las áreas de operación, gestión financiera y administrativa y de control, de acuerdo con las necesidades y el entorno de nuestros clientes.
- ✓ Construir relaciones duraderas con nuestros clientes a través de la prestación de servicios que generen valor agregado.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Brindar a nuestros clientes asesoría permanente en la capacitación de personal mediante el desarrollo de seminarios, conferencias y talleres prácticos.

#### **1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de la Firma depende de sus recursos humanos, su capacidad organizacional y rentabilidad. La Firma tiene socios, directores, gerentes, encargados y asistentes, además de departamentos especializados, la estructura de cargos cuenta con la descripción de funciones y perfiles profesionales.

#### **1.5. SERVICIOS PRESTADOS (LÍNEAS DE SERVICIO)**

La Firma dispone de la experiencia, recursos humanos y tecnológicos necesarios para contribuir con el desarrollo de sus clientes.

Sus servicios fortalecen las ventajas competitivas de sus clientes, al permitirles integrar a su organización profesionales especializados con el soporte de toda la experiencia de su Firma, que posee los conocimientos necesarios para apoyar a su empresa en todos los temas relacionados de su ámbito.

Sus líneas de Servicios son:

- ✓ *Auditoría.*- Esta línea de servicio realiza auditorías como ser:
  - Auditoría Financiera de acuerdo con normas de auditoria generalmente aceptadas en Bolivia.
  - Auditoría Tributaria
  - Auditoría Operativa.
  - Evaluación de sistemas de control interno.
  - Auditoría de cumplimiento de condiciones contractuales.
  - Auditoría de programas y/o proyectos financiados por organismos de cooperación internacional.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ *Consultoría.*- Esta línea de servicio analiza, asesora y evalúa opciones para solucionar problemas que las empresas puedan tener, con el fin de maximizar sus oportunidades.
  - Outsourcing de contabilidad, tesorería, liquidación de sueldos, administración de proyectos de inversión y administración de cuentas.
  - Aseguramiento de Sistemas y Procesos.
  - Consultoría en recursos humanos.
  - Mejora del desempeño empresarial.
  
- ✓ *Asesoramiento Fiscal.*- Esta línea de asesoramiento fiscal ofrece servicios tributarios, tales como:
  - Asesoramiento de impuestos nacionales,
  - Diagnóstico tributario,
  - Evaluación de controles y procedimientos de la gestión tributaria (asesoramiento efectivo de obligaciones fiscales y tributarias),
  - Preparación y/o asesoramiento para la elaboración de la ITC (Información Tributaria Complementaria),
  - Apoyo y asistencia técnica en procesos tributarios de verificación o impugnación,
  - Capacitación en materia tributaria, y
  - Outsourcing tributario.

## **1.6. OUTSOURCING TRIBUTARIO**

El servicio de Outsourcing tributario, para la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L., consiste en que los clientes a través de este servicio delegan su labor de determinadas obligaciones tributarias para su análisis, procesamiento y determinación del impuesto, con el objetivo de dar cumplimiento a las obligaciones impositivas que tienen para con el Fisco.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Las obligaciones tributarias incluidas en este servicio son las siguientes:

- ✓ Determinación de los impuestos a los que están sujetos los clientes.
- ✓ Preparación de planillas tributarias y apoyo en la administración de asuntos salariales de trabajadores dependientes de las empresas.
- ✓ Preparación de Libros de Compras y Ventas IVA.
- ✓ Liquidación y pago de impuesto:
  - Impuesto al Valor Agregado (IVA),
  - Impuesto a las Transacciones (IT),
  - Régimen Complementario al IVA (RC-IVA),
  - Retenciones Locales (IUE-IT),
  - Retenciones a Beneficiarios del Exterior (IUE-BE e IUE-BE APR),
  - Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE),
  - Impuesto al Consumo (ICE),
  - Y otros impuestos de ley.
- ✓ Para el caso de empresas mineras, la preparación de solicitudes de devolución de impuestos (CEDEIM's) y otros.
- ✓ Cumplimiento de deberes formales relacionados con el deber de información (Software Da-Vinci), registros, facturas, medios de control fiscal, medios fehacientes de pago, etc.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

#### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Al ver que el servicio de outsourcing<sup>2</sup> se va imponiendo y expandiendo cada vez más, convirtiéndose en una herramienta de gestión estratégica<sup>3</sup> para el mundo empresarial, el cual busca en sí misma ser más íntegra para afrontar los procesos de transformación a los que se ven enfrentadas las organizaciones<sup>4</sup>; además, por la confianza depositada de empresarios que se suman cada día y apuestan por este servicio, es de vital importancia que el servicio sea realizado con procedimientos claros, oportunos y precisos para la adecuada toma de decisiones.

A razón de que los procedimientos no se encuentran estandarizados y no se tiene una estructura prediseñada para la prestación del servicio de outsourcing tributario, existe el riesgo de que ciertos aspectos u observaciones puedan pasar desapercibidas sin ser identificadas, y esto conlleva a una incorrecta preparación de información de índole tributaria. Por lo expuesto y en consideración de lo mencionado anteriormente, se determina la necesidad de contar con un Manual de Organización de Procedimientos que mitigue los riesgos de Firmas que se dedican a este tipo de servicios.

##### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La propuesta de un Manual de Organización de Procedimientos respecto del servicio de outsourcing tributario, aportará a nuestra carrera en trabajos similares y será útil para Firmas auditoras y contables que realizan este tipo de servicios y al mismo tiempo

---

<sup>2</sup> ROTHERY, Brian; ROBERTSON, Ian; Outsourcing, 1996, Ed. Limusa, Ed 1, México, prefacio “El término Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria.

<sup>3</sup> LARA & MARTINEZ, 2009, El Outsourcing permite el logro o la búsqueda de la ventaja competitiva por medio de la externalización de funciones empresariales a través de terceros con el fin de obtener servicios especializados.

<sup>4</sup> Según Daewoo (2009)



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

permitirá establecer una estructura prediseñada de procedimientos de tal manera que coadyuven a que este servicio sea más eficaz y eficiente?

### **2.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **2.3.1. Variable Dependiente**

El Manual de Organización de Procedimientos relacionado al servicio de outsourcing tributario y la estructura prediseñada.

#### **2.3.2. Variable Independiente**

Eficacia y eficiencia en revisiones tributarias similares en función de la utilización del Manual de Organización de Procedimientos.

### **2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.4.1. Objetivo General**

Proponer un Manual de Organización de Procedimientos que coadyuve con el servicio de outsourcing tributario y promueva eficiencia, efectividad y economicidad de recursos, asegure la información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones de empresarios que se deciden por este tipo de servicio.

#### **2.4.2. Objetivos Específicos**

1. *Comprender* los procedimientos que realiza la Firma objeto de nuestro estudio, para las revisiones tributarias mensuales.
2. *Evaluar* dichos procedimientos de revisión efectuados para la prestación del servicio.
3. *Proponer* una estructura prediseñada de procedimientos mediante papeles de trabajo referentes a la revisión tributaria que beneficie a la Firma.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Siendo que el servicio de outsourcing tributario es una herramienta que con el paso del tiempo se ha vuelto en una estrategia para la mayoría de las empresas, debe seguir un diseño de procedimientos que ayudarán a cumplir eficientemente con la prestación del servicio, permitirá mostrar resultados óptimos, que serán utilizados como puntos de referencia de una organización que ofrece este tipo de servicios.<sup>5</sup>

### **2.5.1. Justificación Teórica**

Siendo el servicio de outsourcing una técnica innovadora de administración que mejora la gestión de riesgos y funcionalidad general de una empresa, origina la necesidad de implementar un Manual de Organización de Procedimientos para la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L. y proponer una estructura prediseñada de procedimientos a seguir; por lo tanto, se propondrá un Manual para mejorar el servicio de outsourcing en Bolivia.

### **2.5.2. Justificación Práctica**

El presente trabajo de investigación pretende contribuir con un Manual de Organización de Procedimientos para que los auditores y contadores desarrollen sus funciones y actividades efectiva y eficientemente; planificando, organizando, ejecutando y finalmente teniendo un mayor control del riesgo que representa este tipo de servicio.

### **2.5.3. Justificación Metodológica**

La Metodología que se empleará en el presente trabajo será el método científico, que permite usar técnicas e instrumentos de investigación. Además, cabe mencionar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida y por eso se aplicarán

---

<sup>5</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, tercera edición, México D.F. 2003, Pág. 50, Capítulo 3 “Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio Subtítulo: Justificación de la Investigación – Criterios para Evaluar el Valor Potencial de una Investigación.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

diferentes métodos, de los cuales tienen preponderancia el método deductivo – inductivo.

Para estructurar el marco teórico, se realizará la indagación de los procedimientos de revisión de la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se recurrirá al desarrollo de un Manual de Organización de Procedimientos y la aplicación de la legislación correspondiente.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación incluye dos tipos de estudio: exploratorio y descriptivo.

Los factores que influyen para que este trabajo sea exploratorio son: el conocimiento actual del tema de investigación que revelará la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar al estudio. Y es de tipo descriptivo, porque tiene por objeto describir los procedimientos realizadas por la Firma objeto de nuestro estudio.

##### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

###### **3.2.1. Método Exploratorio**

El método exploratorio se aplica en el problema de investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. El objetivo de este método es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Al utilizar este método se pretende aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Se considera este trabajo de tipo exploratorio porque está orientado al desarrollo de un Manual de Organización de Procedimientos para la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L.

###### **3.2.2. Método Descriptivo**

El propósito de esta investigación es especificar, de la manera más precisa, las características de los conceptos que componen el objeto de estudio, para así describir lo que se investiga. Al respecto Sampieri y los coautores señalan: “Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan la variables medidas”<sup>6</sup>.

### **3.2.3. Método Inductivo**

También se utilizó el método inductivo, porque a partir de apreciaciones particulares (utilización) se llegó a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón, conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

### **3.2.4. Método Deductivo**

En otros casos se empleó el método deductivo, porque a partir de la propuesta del Manual de Organización de Procedimientos se pudo solucionar aspectos particulares del servicio de outsourcing prestado a terceros.

Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

---

<sup>6</sup>HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### **3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.3.1. Fuentes primarias**

Es aquella que se obtiene de la fuente de origen que representa una revisión literaria de primera mano. Es información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: observación, revisión documental y estructurada y técnicas verbales.

En la recolección de datos se utilizaron encuestas para captar las formas de trabajo de los usuarios sobre el trabajo a realizarse, la observación directa de los procedimientos que se llevan a cabo y revisión de documentos como informes y reportes. Las entrevistas y cuestionarios como instrumento para lograr especificar las necesidades con respecto al tema.

##### **3.3.1.1. Observación**

Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica, pues se utiliza con el fin de estudiar a las personas en sus actividades, permite determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y porqué se hace.

Esta técnica permitirá determinar las actividades cotidianas respecto de los procedimientos que realiza la Firma.

##### **3.3.1.2. Encuesta**

Es un procedimiento para la recogida de información en una población concreta y a su vez la técnica que se utiliza para guiar la recogida de la misma. Aravena y cols. (2006) la definen como “*Una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas, o el estado de opinión sobre un tema en particular*”. Este procedimiento se llevará a cabo por medio del cuestionario, que

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

permitirá la recolección de datos en forma precisa y adecuada, de tal manera que se identifiquen elementos necesarios que ayuden al desarrollo de esta investigación.

**3.3.1.3. Entrevista**

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. Entonces la investigación recopila la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmaron los objetivos que guían la presente investigación.<sup>7</sup>

La técnica presentada permitirá determinar el desarrollo de las actividades y el manejo que le dan a cada uno a los diferentes procedimientos de revisión a través de entrevistas a los Asistentes, Encargados, Gerentes, etc.

**3.3.2. Fuentes secundarias**

Es aquella que se obtiene a través de compilaciones, resúmenes o referencias de documentos que se encargan de reprocesar la información primaria. Es la recopilación de información bibliográfica referente al tema.

---

<sup>7</sup> LOZANO, Guillermo [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com)

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**CAPÍTULO IV  
MARCO LEGAL**

**4. POTESTAD Y SISTEMA TRIBUTARIO BOLIVIANO**

Según el Dr. Oscar García Canseco, la potestad tributaria debe entenderse como el ejercicio del poder de imperio por parte del Estado, para el establecimiento, creación o supresión de tributos. El ejercicio de esta potestad tributaria debe realizarse dentro el marco de los límites formales y materiales que establece el ordenamiento legal de un país<sup>8</sup>.

El libro titulado “Nociones esenciales de Derecho Tributario” indica que es la facultad del Estado de exigir contribuciones, eximir y conferir beneficios tributarios, tipificar ilícitos y regular sanciones<sup>9</sup>.

El sistema tributario es el conjunto de normas legales y reglamentarias que rigen en materia impositiva en un país en una determinada época. Antes que nada debe saberse que no hay un sistema ideal, en el sentido de sistema perfecto, válido para todo tiempo y lugar. El sistema que se diseñe para un país, debe adaptarse a las particularidades del mismo, teniendo en cuenta su grado de desarrollo y las características de su estructura económica, así como los aspectos relativos a sus instituciones jurídicas y políticas, su historia, su cultura e, incluso, su religión.

Un sistema tributario es un conjunto racional y armónico de impuestos, cuyos componentes se hallan conectados por un vínculo lógico o hilo conductor<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> GARCIA, Canseco Oscar. 2011. Derecho tributario y legislación tributaria. 2da edición. Bolivia. Jurídica TEMIS. Pag. 67.

<sup>9</sup> PwC.2000. Nociones Esenciales de Derecho Tributario. Bolivia. Ediciones gráficas CORCEL. Pag. 2

<sup>10</sup> PwC.2000. Nociones Esenciales de Derecho Tributario. Bolivia. Ediciones gráficas CORCEL. Pag. 30



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**4.1. LEY 843 (TOV) LEY DE REFORMA TRIBUTARIA Y DECRETOS  
REGLAMENTARIOS**

Debido a la dinámica del derecho tributario, a la fecha se emitió una serie de normas complementarias y ajustes en la misma materia, las cuales fueron consolidadas en forma periódica en un solo documento conocido como “Ley 843 Texto Ordenado Vigente”. Dicho Texto Ordenado fue aprobado por el Decreto Supremo 27947 de 20 de diciembre de 2004 y fue publicado en la Gaceta Oficial de Bolivia<sup>11</sup>.

**4.2. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IVA Y RC-IVA**

**4.2.1. Impuesto al Valor Agregado**

**4.2.1.1. Consumo propio**

- ✓ Si el dueño de una empresa unipersonal retira los productos que fabrica para consumo personal, a los efectos del IVA actúa como un tercero y, por tanto, la operación está sujeta al impuesto. Este criterio también se aplica en caso de sociedades, por lo que la factura debe ir a nombre del dueño o socio que está haciendo el uso de los productos y con el precio de plaza.
- ✓ El autoconsumo interno, es neutro con relación al IVA.
- ✓ Si dentro de una empresa que produce alimentos preparados, los empleados tienen la posibilidad de consumir diariamente el producto, el tratamiento es el mismo que en los casos anteriores (los empleados son terceros respecto de la empresa). A efectos del RC-IVA, el valor de los productos consumidos se considera parte de la remuneración.
- ✓ Se debe considerar que las entregas en especie son parte de la remuneración de un empleado, en la medida que la empresa no este obligada a dar este servicio. El valor de referencia en estos casos es el precio de mercado, pues así lo dispone el artículo 5° de la Ley 843.

---

<sup>11</sup> Compendio normativo de la Ley 843. Presentación

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**4.2.1.2. Sobre el crédito fiscal**

- ✓ El crédito fiscal se declara sobre base financiera, cuando el cómputo se realiza en el periodo fiscal en el que se realizó la compra, como está previsto en la legislación boliviana. En cambio, el cómputo sobre base física está condicionado a que los insumos adquiridos se utilicen efectivamente formado parte integrante del producto vendido y se produzcan los correspondientes débitos sobre las ventas realizadas.
- ✓ El IVA es un impuesto en el que los aspectos formales son muy importantes, pues permiten el control y la fiscalización de su correcto pago. Sin embargo, el perfeccionamiento del hecho imponible y la obligación de pagar el impuesto se generan independientemente de que se emita o no la factura. No es condición para pagar el impuesto que se emita una factura (en el sentido de que la falta de emisión de la factura no exime del pago del impuesto) pero sí es condición tener la factura (o documento equivalente) para computar el crédito fiscal.
- ✓ Los saldos técnico del IVA (crédito menos débito) no son de libre disponibilidad. Esto quiere decir que solo se pueden usar para compensar débitos fiscales. El único crédito de libre disponibilidad es que los exportadores no pueden compensar con operaciones en el mercado interno y, por tanto, debe ser devuelto por el Estado en efectivo (o en valores fiscales comercializables)<sup>12</sup>.

**4.2.2. Régimen Complementario al IVA**

**4.2.2.1. Objeto**

Luego de las modificaciones a la Ley 843 introducidas en diciembre de 1994 por la ley 1606, el objeto del RC-IVA quedó reducido a gravar los sueldos obtenidos en relación

---

<sup>12</sup> PwC.2000. Nociones Esenciales de Derecho Tributario. Bolivia. Ediciones gráficas CORCEL. Pag. 55-60.  
Ley 843 artículos 12° al 18° del Título I. Decreto Supremo N° 21530 artículos 12° al 20°

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

de dependencia, los alquileres y los intereses percibidos por individuos residentes no sujetos al IUE y todo otro ingreso de carácter habitual y de fuente boliviana no sujeto al IUE.

**4.2.2.2. Concepto de fuente**

Según el concepto de fuente incorporado en la Ley 843, son ingresos de fuente boliviana, aquellos que provienen de: bienes situados, colocados o utilizados económicamente en el país; la realización, en el territorio nacional, de cualquier acto o actividad susceptible de producir unidades; hechos ocurridos dentro del límite de la república; sin tener en cuenta la nacionalidad, domicilio o residencia del titular, ni el lugar de celebración de los contratos.

**4.2.2.3. Sujetos**

Los sujetos de este impuesto son las personas naturales y sucesiones indivisas.

**4.2.2.4. Base de cálculo**

Valor total percibido por cualquiera de los conceptos gravados. En el caso de que los ingresos sean sueldos, no se incluyen cotizaciones de seguridad social ni otras deducciones dispuestas por ley. Tampoco están alcanzados los beneficios sociales ni el aguinaldo. A efectos de la liquidación del impuesto, los ingresos percibidos en especie se deben computar a su valor de mercado en el momento de la percepción. Los gastos de representación y los viáticos no sujetos a rendición de cuenta constituyen remuneración adicional gravada.

**4.2.2.5. Periodo fiscal y alícuota**

El periodo fiscal es mensual y la alícuota siempre es igual a la del IVA<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> PwC.2000. Nociones Esenciales de Derecho Tributario. Bolivia. Ediciones gráficas CORCEL. Pag. 55-60  
Ley 843 artículos 19° al 35° del Título II. Decreto Supremo N° 21531 artículos 1° al 24°

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### **4.3. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IUE (I y II)**

#### **4.3.1. Hecho imponible**

Son hechos imposables del IUE todos los actos y actividades que den lugar a la obtención de utilidades de fuente boliviana, de acuerdo con los artículos 42° y 44° de la Ley 843.

#### **4.3.2. Sujetos**

Como una consecuencia del objeto del impuesto, son sujetos pasivos del mismo todas las personas naturales y jurídicas que realicen actividades susceptibles de generar una utilidad. Sin embargo, la norma designa expresamente como sujetos del IUE, a las empresas, entendiendo por tales a toda unidad económica que coordine factores de producción para producir utilidades. Asimismo, son sujetos pasivos quienes ejercen profesiones liberales y oficios.

Aunque la ley no los menciona expresamente, también son sujetos pasivos las personas naturales o jurídicas del exterior que obtengan rentas de fuente boliviana. En este caso se interpone, entre la figura del sujeto activo a la del pasivo, el agente de retención (la persona que, desde Bolivia, paga las rentas de fuente boliviana a un beneficiario del exterior).

#### **4.3.3. Principio de fuente**

El artículo 42° de la Ley 843 indica: en general y sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos siguientes, son utilidades de fuente boliviana aquellas que provienen de bienes situados, colocados o utilizados económicamente en la República; de la realización en el territorio nacional de cualquier acto o actividad susceptible de producir utilidades; o de hechos ocurridos dentro del límite de la misma, sin tener en cuenta la nacionalidad, domicilio o residencia del titular o de las partes que intervengan en la operaciones, ni el lugar de celebración de los contratos.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Para determinar si las utilidades son de fuente boliviana, se debe analizar caso por caso, a la luz del concepto de fuente incluido en el artículo citado.

**4.3.4. Determinación de la utilidad bruta**

Para la determinación de la utilidad bruta se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Valuación de existencias (método de valuación)
- ✓ Derechos
- ✓ Remuneraciones al factor trabajo
- ✓ Servicios financieros
- ✓ Tributos
- ✓ Gastos operativos
- ✓ Previsiones, provisiones y otros gastos

**4.3.5. Compensación de pérdidas**

Al respecto la Ley 843 en su artículo 48 indica: “Cuando en un año se produjera una pérdida de fuente boliviana, ésta podrá deducirse de las utilidades gravadas que se obtengan como máximo hasta los tres (3) años siguientes. Las pérdidas acumuladas a ser deducidas no serán objeto de actualización”.

Sobre los resultados acumulados negativos, Impuestos Nacionales ha ratificado la Ley 169 (del 2011) que habla sobre los Resultados Acumulados de las empresas y por cuánto tiempo pueden arrastrarse.

**4.4. LEGISLACIÓN Y PRÁCTICA BOLIVIANAS IT**

El IT es la oveja negra del sistema tributario boliviano, porque grava todas las etapas de circulación económica, tomando el valor total de la transacción en cada etapa, lo que tiene el efecto de encarecer el precio de venta de los productos/servicios que generan los ingresos sujetos al gravamen. El IT es un ejemplo típico de la modalidad de imposición plurifásica acumulativa.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**4.4.1. Objeto**

El IT grava los ingresos brutos percibidos por el ejercicio, dentro del territorio nacional, de cualquier actividad, lucrativa o no. También grava los actos a título gratuito que supongan transferencia de dominio de bienes muebles, inmuebles y derechos. Esta última disposición, claramente, busca impedir que las transferencias onerosas asuman forma de transferencias gratuitas para evadir el impuesto.

**4.4.2. Sujetos**

Son sujetos del IT, las personas naturales o jurídicas, las empresas públicas o privadas y todo tipo de sociedades, tengan o no personalidad jurídica. A partir de esa definición de los sujetos pasivos, debe entenderse que un no residente, no puede ser sujeto pasivo del IT, ya que cuando la ley habla de empresas públicas o privadas y de personas con o sin personalidad jurídica, solo puede referirse a personas a las que la legislación boliviana les ha conferido tales atributos. Esto significa que un no residente que viene a Bolivia a desarrollar un trabajo eventual, por el que percibe un ingreso, no está sujeto al IT, aunque el pago que se le realiza no esté respaldado por una nota fiscal habilitada por el fisco boliviano.

**4.4.3. Nacimiento del hecho imponible**

Las hipótesis sobre el nacimiento del hecho imponible del IT son muy diversas y se encuentran listadas en el artículo 2° del decreto reglamentario de este impuesto, decreto supremo 21532. Es importante mencionar que, en los contratos de obra, el hecho imponible se perfecciona a la percepción del certificado de avance de obra, es decir, no cuando se devengan los ingresos, sino cuando éstos se perciben. En los demás casos, la obligación tributaria surge con el traslado de dominio de bienes, la conclusión de los servicios, la facturación, o el pago, lo que ocurra primero.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**4.4.4. Base imponible**

Son los ingresos brutos devengados (en valor monetario o en especie) durante el periodo fiscal, proveniente de la actividad gravada. En lo que constituye una violación del principio doctrinario de no aplicar impuesto sobre impuestos, el IT se liquida sobre los ingresos incluyendo el IVA, lo que acentúa la negatividad del gravamen.

No integran la base imponible: los importes correspondientes al ICE y al IEHD; los reintegros de gastos realizados por cuenta de terceros, cuando estén respaldados por documentos originales; las sumas que perciban los exportadores en concepto reintegros de impuestos, de derechos arancelario o reembolsos de exportación; las sumas que correspondan a bonificaciones y descuentos, de acuerdo a los usos y costumbres comerciales correspondientes al periodo fiscal que se liquida.

**4.4.5. Exenciones**

El IT tiene numerosas exenciones entre las que figuran:

- ✓ El trabajo personal ejecutado en relación de dependencia,
- ✓ Las exportaciones (mas no los servicios asociados a ellas),
- ✓ Los servicios prestados por el Estado Nacional, Departamentos y Gobiernos Municipales, con excepción de las empresas públicas,
- ✓ Los intereses de depósitos en caja de ahorro, cuentas corrientes, a plazo fijo, así como todo ingreso proveniente de las inversiones en valores,
- ✓ Los ingresos brutos de los establecimientos educaciones privado de enseñanza con plan oficial (incluyendo todos los que tengan que ver con los servicios educativos, libros, uniformes, etc),
- ✓ La edición y venta de libros y diarios, no comprendiendo los ingresos por publicidad,
- ✓ La compraventa de acciones, debentures y títulos valores, que se realiza a través de la Bolsa de Valores o fuera de ella (inexplicablemente, la exención no alcanza a la venta de cuotas de una SRL aunque,

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

conceptualmente una cuota, igual que una acción, representa un derecho de participación en el capital de una sociedad,

- ✓ La compraventa de minerales, metales, petróleo y gas natural en el mercado interno.

#### **4.4.6. Compensación con el IUE**

El impuesto anual determinado en concepto de IUE será deducible como pago a cuenta del IT en cada periodo mensual hasta su total agotamiento, momento a partir del que deberá pagarse el IT en efectivo.

Si se produce una prórroga para el pago del IUE, se podrá seguir realizando la compensación. De acuerdo con la reglamentación, el IUE no se puede usar para compensar el pago del IMT, lo que, es manifiestamente ilegal<sup>14</sup>.

#### **4.5. LEY 2492 (TOV) CÓDIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO**

La Ley 2492, o Código Tributario Boliviano es la norma jurídica fundamental del derecho tributario en nuestro país y regula la relación jurídica entre el fisco y los contribuyentes.

Las disposiciones de este código establecen los principios, instituciones, procedimientos y las normas fundamentales que regulan el régimen jurídico del sistema tributario boliviano y son aplicables a todos los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y universitario<sup>15</sup>.

#### **4.6. LEY 1606 REFORMA TRIBUTARIA**

De acuerdo a la Historia de los tributos en Bolivia, hubo reformulaciones y modificaciones que se realizaron a la Ley 843, a través de la Ley 1606, dentro las cuales, por ejemplo, se puede citar la eliminación del Impuesto a la Renta Presunta de las

---

<sup>14</sup> PwC.2000. Nociones Esenciales de Derecho Tributario. Bolivia. Ediciones gráficas CORCEL. Pag. 77-82  
Ley 843 y sus reglamentos

<sup>15</sup> Ley 2492. 2003. Artículos 1 y 3



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Empresas (IRPE) y el Impuesto a la Renta Presunta de los Propietarios de Bienes (IRPPB) para crear el Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)<sup>16</sup>, se incorpora el concepto de arrendamiento financiero con bienes muebles, se crea el Impuesto a la Propiedad de Vehículos Automotores, y el Impuesto Especial a los Hidrocarburos y Derivados.

**4.7. LEYES, DECRETOS SUPREMOS, RESOLUCIONES NORMATIVAS  
DE DIRECTORIO**

**4.7.1. Ley 843 (TOV)**

**4.7.1.1. Impuesto al Valor Agregado**

- ✓ Ley 843 Título I.
- ✓ Ley 1606 (Modificaciones a la Ley 843).
- ✓ Ley 2196 Art. 12° - Impuesto para operaciones financieras (aplicable solo para procesos de titularización).
- ✓ Ley 1883 Art. 54° - Ley de seguros (Las primas de seguro de vida, no constituyen hecho generador de tributos).
- ✓ Ley 3788 (Devolución del IVA, ICE y GA a las exportaciones de hidrocarburos, minerales).
- ✓ Ley 3058 Art. 144° Exención (quedan exentos los volúmenes de gas destinados al uso social y productivo en el mercado interno).
- ✓ Decreto Supremo N° 21530.
- ✓ RND N° 10-0040-12 (En la compra de gasolina especial, premium o diesel computar del 70% del valor de la compra para el cálculo del crédito fiscal).
- ✓ RND N° 10-0025-14 Sistema de facturación virtual
- ✓ RND N° 10-0032-15 Régimen sancionatorio por contravenciones tributarias

---

<sup>16</sup><http://www.impuestos.gob.bo/culturatributaria/media/k2/attachments/HISTORIATRIBUTOS.pdf>

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ RND N° 10-0029-15 Modificaciones e incorporaciones a la RND N° 10-0025-14 – Sistema de facturación virtual (SFV)
- ✓ RND N° 10-0021-16 Sistema de Facturación virtual

**4.7.1.2. Régimen Complementario al IVA**

- ✓ Ley 843 Título II.
- ✓ Ley 1606 (Modificaciones a la Ley 843).
- ✓ Ley 2196 Art. 12° - Impuesto para operaciones financieras (aplicable solo para procesos de titularización).
- ✓ Ley 065 Art. 66° (Tratamiento tributario del Aporte Nacional Solidario y Sistema Integral de Pensiones, los cuales no constituyen hecho generador de tributos), ratificado por D.S. 29400 Art. 3°.
- ✓ Decreto Supremo N° 21531.
- ✓ RND N° 10-0030-15 Formulario F-110 v.3, módulos formulario electrónico F.110 v.3 facilito, agente de retención y aplicativo qirquincho
- ✓ RND N° 10-0024-16 Vigencia del software RC-IVA (Da Vinci) agentes de retención

**4.7.1.3. Impuesto sobre las utilidades de las empresas**

- ✓ Ley 843 Título III.
- ✓ Ley 1606 (Modificaciones a la Ley 843).
- ✓ Ley 2196 Art. 12° - Impuesto para operaciones financieras (aplicable solo para procesos de titularización).
- ✓ Ley 2135 Exención del IUE por el tiempo que esté vigente la Ley N° 1850 (Zona Franca Cobija)
- ✓ Decreto Supremo N° 24051.
- ✓ Decreto Supremo N° 24764.
- ✓ Decreto Supremo N° 28988.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Decreto Supremo N° 29577.
- ✓ Decreto Supremo N° 1288.

**4.7.1.4. Impuesto a las transacciones**

- ✓ Ley 843 Título VI.
- ✓ Ley 1606 (Modificaciones a la Ley 843).
- ✓ Ley 2196 Art. 12° - Impuesto para operaciones financieras (aplicable solo para procesos de titularización).
- ✓ Ley 2064 Art. 9° (transferencias de cartera y actividad bursátil en general, se encuentran exentas del IT).
- ✓ Decreto Supremo N° 21532.

**4.7.1.5. Medios Fehacientes de pago**

- ✓ RND N° 10-0011-11 Medios fehacientes de pago – documentos.
- ✓ RND N° 10-0017-15 Respaldo de transacciones con documentos de pago.
- ✓ RND N° 10-0008-16 Prórroga para el envío de la información del registro auxiliar Módulo Bancarización Da Vinci.

**4.7.2. Ley 812 de 30 de Junio de 2016 (Modificación al Art. 47° de la Ley 2492)**

Las modificaciones al Código Tributario Boliviano ofrecen diversos beneficios, entre los cuales podemos citar:

- ✓ Reducción de la tasa de interés. Un interés fijo del 4%, 6% y 10%.
- ✓ Reducción de la prescripción de 10 a 8 años.
- ✓ Ampliación del arrepentimiento eficaz con 0% de multa hasta 10 días después de la notificación con Vista de Cargo.
- ✓ Las multas por contravenciones de omisión de pago en proceso, con Resolución Sancionatoria firme o ejecutoriada o que se encuentren en

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

etapa de ejecución tributaria y hasta antes del acto de remate o adjudicación directa, podrán ser pagadas con la reducción del 60%.

- ✓ Con una rebaja del 60% de la multa por Omisión de Pago en las deudas tributarias con Resolución Determinativa impugnada previo desistimiento del recurso, incluso hasta antes de la notificación con el pronunciamiento del Tribunal Supremo de Justicia.
- ✓ Pago solo por saldos. La deuda se calcula sobre saldo, se reconocen pagos parciales.
- ✓ Notificación electrónica. Se facilita al contribuyente la información tributaria a través de la notificación electrónica (correo electrónico y otros medios electrónicos disponibles).
- ✓ Premios, reconocimientos e incentivos al cumplimiento oportuno, a la facturación y generación de cultura tributaria.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**CAPÍTULO V  
MARCO TEÓRICO**

**5. MARCO TEÓRICO**

Siendo el principal objetivo la propuesta de un Manual de Organización de Procedimientos que coadyuve al mejoramiento del servicio de outsourcing tributario para la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L., a continuación se citan algunas definiciones principales.

**5.1. MANUAL**

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de problemas de trabajo<sup>17</sup>.

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa<sup>18</sup>.

Son documentos detallados y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

**5.2. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Existen diferentes tipos de manuales, entre los más importantes están:

- ✓ Manuales de organización y políticas.
- ✓ Manuales de organización y funciones.

---

<sup>17</sup> <http://definicion.mx/manual/>

<sup>18</sup> <http://definicion.de/manual-de-usuario/>

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Manuales de descripción de cargos.
- ✓ Manuales de auditoría.
- ✓ Manuales de procedimientos.

También se puede contratar una Consultoría de auditoría para mejorar el control interno.

### **5.3. CONTROL INTERNO**

#### **5.3.1. Definición**

El Control Interno está compuesto por todos los sistemas y procesos que establece la dirección de la empresa con la finalidad de maximizar la eficiencia de las operaciones, obtener información financiera confiable, mantener la seguridad de los activos y cumplir las leyes a las que está sujeta la empresa<sup>19</sup>.

El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la Gerencia<sup>20</sup>.

#### **5.3.2. Componentes de control interno**

##### **5.3.2.1. Ambiente de control**

El ambiente de control es la base de la pirámide de Control Interno, aportando disciplina a la estructura, en el que se apoyarán los restantes componentes. Por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente Sistema de Control Interno. Los factores a considerar dentro del ambiente de control serán la integridad y los valores éticos del personal. La capacidad de los funcionarios de la unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que en que la dirección asigna autoridad y

---

<sup>19</sup>CORONEL, Tapia Carlos R. 2012. Auditoría financiera, Bolivia. Impresión Graficolor. Pag 27.

<sup>6</sup>Control interno (informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de control interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997

<sup>20</sup>Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas del personal autorizado<sup>21</sup>.

**5.3.2.2. Evaluación de riesgos**

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados, a su vez dado los cambios permanentes del ambiente será necesario que la unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

**5.3.2.3. Actividades de control**

Reúnen todos los elementos disponibles en la Organización para minimizar los riesgos y ejercer las políticas de control fijadas por la Dirección con la finalidad de alcanzar los objetivos determinados.

**5.3.2.4. Información y comunicación**

Son factores críticos para el éxito del sistema de Control Interno, a todos sus niveles. El mensaje de la Dirección a los empleados debe ser claro: las responsabilidades del control deben tomarse en serio.

**5.3.2.5. Supervisión o monitoreo**

La supervisión o monitoreo es clave para minimizar las sorpresas en el futuro y asegurar el proceso de mejora continua del Control Interno<sup>22</sup>.

**5.4. EFICACIA**

Según Idalberto Chiavenato<sup>23</sup>, la Eficacia "es una medida del logro de resultados".

---

<sup>21</sup>Control interno (informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de control interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.

<sup>22</sup> CORONEL, Tapia Carlos R. 2012. Auditoría financiera, Bolivia. Impresión Graficolor. Pag 30.

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.

## “PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### **5.5. EFICIENCIA**

Según Idalberto Chiavenato, Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos disponibles".

### **5.6. DEFINICIÓN EMPRESA DE SERVICIOS**

Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangible) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro). Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, cuando son públicas es porque el Estado está en mejor capacidad de cumplir con esta actividad que un particular (y son empleadas para cubrir las llamadas necesidades públicas), pero generalmente al ser empresas privadas la calidad del servicio es mejor<sup>24</sup>. Se entiende como empresa de servicios, la unidad económica encargada de la producción de servicios, que satisfacen las necesidades humanas. Ésta debe estar constituida por recursos humanos y financieros, teniendo personalidad independiente, con el fin de producir los servicios a bajo costo, para generar utilidades.

### **5.7. OUTSOURCING**

#### **5.7.1. Definición**

“El término outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El outsourcing como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas ventajas competitivas”<sup>25</sup>.

Para comprender mejor la pasada cita, el autor maneja un ejemplo donde el director de abastecimientos de IBM Europa esperaba reducir los costos internos en un millón de

---

<sup>24</sup> <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>

<sup>25</sup> ROTHERY, Brian; ROBERTSON, Ian; 1996; Outsourcing, Ed. Limusa, ed. 1, México, prefacio



## “PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

libras esterlinas en un año, ya que los gastos del año pasado ascendían a 10 millones de libras esterlinas, para tal meta recurrió al outsourcing con lo que redujo la planta del personal, duplicó las compras, reducción del personal por contratos y aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas<sup>26</sup>.

De acuerdo a Hitt, Michael A., Black, J. Stewart, Porter, Lyman W. en su libro Administración mencionan que “El outsourcing es la práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización, y asignar dicha actividad a una parte independiente”<sup>27</sup>. Además comentan que este tipo de práctica tiene ventajas que le permite, al administrador, centrar su atención en las actividades que dan ventaja competitiva a su negocio. Conforme al libro de outsourcing, este lo define como “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”<sup>28</sup>.

Por lo que outsourcing es la práctica de contratar un servicio exterior a la compañía pese a que se considera como una extensión del negocio, esta debe contar con su administración independiente.

### **5.7.2. Razones para implementar el outsourcing**

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing.

- ✓ Reducción de costos operativos.
- ✓ Ayuda a construir un valor compartido.
- ✓ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- ✓ Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización.
- ✓ Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

---

<sup>26</sup> ROTHERY, Brian; ROBERTSON, Ian; 1996; Outsourcing, Ed. Limusa, ed. 1, México, pag. 3

<sup>27</sup> HITT, Michael A., Black J.; STEWART, PORTER, Lyman W., Administración, 2006, Pearson Educación de México SA de CV, pag. 248

<sup>28</sup> ROTHERY, Brian; ROBERTSON, Ian, 1996, Outsourcing, Ed. Limusa, ed. 1, México, pag. 4

## “PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Sin embargo como en todo proceso también existen aspectos negativos como ser:

- ✓ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- ✓ El costo ahorrado con el uso del servicio de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- ✓ Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- ✓ Pérdida de control sobre la producción.<sup>29</sup>

### **5.7.3. Implementación del outsourcing**

Las sociedades implementan el servicio de Outsourcing para obtener mayor eficiencia en sus procedimientos, reduciendo y controlando costos operativos, de esa manera permite el acceso para que las organizaciones puedan contratar a un proveedor cuya especialización da mayor valor al servicio, provee estabilidad en la gestión, libera recursos para otros propósitos, comparte riesgo, y se obtiene garantía en el servicio.<sup>30</sup>

### **5.7.4. Pasos para realizar el outsourcing**

Para realizar un servicio de Outsourcing se debe realizar distintos procesos que son:

- ✓ Diagnóstico y Plan de Trabajo
- ✓ Planificación
- ✓ Contratación
- ✓ Implementación, análisis y diseño de los procedimientos
- ✓ Control de procesos

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#PORQUE#ixzz35sjcQf56>

<sup>30</sup> BEN, Schneider; “Outsourcing”; Editorial Norma; Colombia 2004; pág. 23

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.7.4.1. Diagnóstico y Plan de Trabajo**

Para realizar este servicio se debe realizar un diagnóstico y un plan de trabajo del servicio que se va a prestar.

Las tareas que corresponden al Plan de trabajo deben ser:

- ✓ Determinar los recursos,
- ✓ las tareas,
- ✓ los roles y
- ✓ responsabilidades de los involucrados.

Posteriormente se debe realizar un diagnóstico del cliente por el servicio que se va a prestar, los costos, materiales, suministros y aspectos de calidad.

**5.7.4.2. Planificación**

En esta etapa se debe llevar a cabo el proyecto y establecer el servicio apropiadamente, definiendo el servicio a realizar junto a las especificaciones del nivel de servicio.

Cada especificación de estar compuesta por:

- ✓ Definición de la unidad de medida y una descripción de lo que será medido.
- ✓ Una descripción del método y el proceso para capturar los datos.
- ✓ Una descripción de los intervalos de tiempo que se tomarán.
- ✓ Una descripción de la duración del servicio<sup>31</sup>.

La decisión de entregar un proceso interno en Outsourcing debe estar alineada con el planteamiento estratégico de la empresa, es decir debe estar circunscrito dentro de los objetivos y metas corporativas. Seguidamente, se debe seleccionar un equipo de trabajo que se encargue de todas las actividades necesarias para la adecuada planificación. Las principales tareas del equipo, se centran en incluir y definir los siguientes aspectos del plan: cronograma de actividades, recursos necesarios, roles y responsabilidades de los

---

<sup>31</sup> SCHENEIDER Ben, 2004, Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de negocio, Primera Edición Editorial Norma, pág 7.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

involucrados, criterios y puntos críticos que se utilizarán para la toma de decisiones, aspectos administrativos del proyecto, elaboración del diagnóstico, entre otros<sup>32</sup>.

#### **5.7.4.3. Contratación**

Esta etapa supone tres fases: la selección del proveedor, la negociación del contrato y por último, el diseño.

Esta primera fase es muy delicada puesto que supone la selección del futuro socio estratégico lo que implica una evaluación detallada de la compatibilidad entre los requerimientos y características de la empresa contratante, y las posibilidades y características de la empresa proveedora.

Durante la negociación del contrato se establecen las condiciones y acuerdos que lo constituirán como una verdadera alianza estratégica que traerá beneficios comunes.

Y la tercera fase supone una determinación detallada de todos los elementos que debe contener el contrato con miras a reducir al máximo el número de contingencias posibles, evitando la ambigüedad en todos sus extremos y que sea flexible para las partes.<sup>33</sup>

Dentro del contrato los temas más importantes son:

- ✓ Duración del contrato
- ✓ Precios y variaciones
- ✓ Manejo de Cambios
- ✓ Sanciones o penalidades
- ✓ Términos del contrato

Características

- ✓ Dentro de la elaboración del contrato se debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes
- ✓ El tiempo de duración del contrato

---

<sup>32</sup> <http://thesmadruga2.blogspot.com/2011/12/outsourcing.html>

<sup>33</sup> <http://thesmadruga2.blogspot.com/2011/12/outsourcing.html>

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Definición de finalización por incumplimientos
- ✓ El alcance del contrato

**5.7.4.4. Implementación, análisis y diseño de los procedimientos**

**5.7.4.4.1. Implementación**

Una vez realizado el contrato se procede a la asignación de un líder para el servicio, este debe ser escogido de acuerdo a su experiencia, y sus habilidades en el área.

Posteriormente se realiza el desarrollo e implementación del servicio prestado esta etapa es donde se realiza el trabajo del servicio sin olvidar que se debe reportar avances.

Su finalidad esencial es materializar el proceso de tercerización en las mejores condiciones posibles y con las mejores perspectivas de éxito. Supone la ejecución de actividades tanto previas como posteriores a la firma del contrato.

Las primeras, tienen que ver con aspectos del control del plan de la implementación: asignación de un líder, diseño de términos de requerimientos y metodología, definición de reportes; diseño, desarrollo e implementación del nuevo sistema o procedimientos de trabajo, y manejo del personal impactado. Las actividades posteriores a la firma del contrato, tienen que ver con todos aquellos factores que determinan la relación entre el proveedor y el cliente. En esta etapa, el cliente recibe todos los informes regulares sobre los avances y vigilar el efecto sobre la provisión del servicio hasta que la implementación esté completa.

Los mecanismos de control deben establecerse en relación con los resultados definidos como meta de la relación. Se pasa de una gerencia de recursos a una gerencia de resultados, de esta manera el proveedor también asume la responsabilidad de la gerencia y administración de los recursos, y los riesgos inherentes al negocio.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.7.4.4.2. Análisis y diseño de los procedimientos**

**a. Diagrama de Flujo**

La primera herramienta es el diagrama de flujo, un esquema o dibujo de los movimientos de productos o personas. Estos diagramas ayudan a entender, analizar y comunicar un proceso<sup>34</sup>.

**b. Diagrama de Procedimiento**

Se utilizan símbolos para analizar el movimiento de personas o materiales.

Los diagramas del procedimiento usan símbolos, tiempo y distancia para proporcionar una forma objetiva y estructurada sobre cómo analizar y registrar las actividades que conforman un procedimiento. Permiten enfocar la atención en las actividades que agregan valor.

La identificación de todas las operaciones que agregan valor (al contrario de la inspección, el almacenamiento, las demoras y el transporte, que no agregan valor) nos permite determinar el porcentaje de valor agregado correspondiente a todas las actividades.

Los elementos sin valor agregado son desperdicio; son recursos que la empresa y la sociedad pierden por siempre<sup>35</sup>.

**c. Diseño del Servicio**

Los productos con alto contenido de servicio pueden garantizar el uso de una quinta técnica de proceso. El diseño del servicio es una técnica de análisis del proceso que se enfoca en el cliente y en la interacción del proveedor con el cliente. Se encuentran las actividades del proveedor del servicio interactuando con el cliente<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> JEY Reizer y Barry Render, Administración de Operaciones, PRENTICE HALL, INC, 2009, séptima edición, pag266

<sup>35</sup> JEY Reizer y Barry Render, Administración de Operaciones, PRENTICE HALL, INC, 2009, séptima edición, pag267

<sup>36</sup> JEY Reizer y Barry Render, Administración de Operaciones, PRENTICE HALL, INC, 2009, séptima edición, Pago 269

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

#### **5.7.4.5. Control de procedimientos**

Se pueden diseñar distintos niveles de control; sin embargo, el diseño estratégico sugiere un análisis realizado para el diseño de un plan estratégico respecto a los factores externos que condicionan la actividad de la sociedad, con el objetivo de seguir la definición de política clara de riesgo y control.

Otro control será la de monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito del negocio.<sup>37</sup>

El control del proceso es el uso de tecnología de la información para monitorear y controlar un proceso físico. Por ejemplo, el control del proceso se utiliza para medir el contenido de humedad y el grosor del papel mientras éste recorre una máquina de papel a miles de pies por minuto. El control del proceso también se usa para determinar y controlar temperaturas, presiones y cantidades en refinerías de petróleo, procesos petroquímicos, plantas de cemento, laminadoras de acero, reactores nucleares y otras instalaciones enfocadas en el producto.

Los sistemas de control del proceso operan de varias maneras, pero las siguientes son típicas:

- ✓ Sensores que capturan datos.
- ✓ Dispositivos que leen datos sobre una base periódica, quizá una vez por minuto o una vez por segundo.
- ✓ Medidas que se traducen a señales digitales, las cuales se transmiten a una computadora<sup>38</sup>.

#### **5.7.5. Riesgos relacionados al servicio de Outsourcing Tributario**

Pese a los beneficios comentados anteriormente, el servicio de Outsourcing también puede entrañar una serie de riesgos. Éstos se clasifican en:

---

<sup>37</sup> SCHNEIDER Ben, Outsourcing, Editorial Norma, Santiago- Chile, 2004, pág. 225 a 263

<sup>38</sup> JEY Reizer y Barry Render, Administración de Operaciones, PRENTICE HALL, INC, 2009, séptima edición, pag273

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.7.5.1. Riesgo programático**

El riesgo programático se refiere al riesgo relacionado con la actividad subcontratada propiamente, con el contexto de negocio que rodea a la actividad, con su complejidad. Este riesgo puede venir determinado por el gran tamaño del contrato de Outsourcing. Su gran escala suele determinar una mayor complejidad, incertidumbre y riesgo así como una mayor dificultad de medir los resultados.

Este tipo de riesgo también se puede manifestar cuando el servicio contratado al proveedor externo está relacionado con una tecnología novedosa, no testada suficientemente con anterioridad lo que aumenta el riesgo de aparición de problemas no predecibles.

La implementación práctica del servicio o actividad subcontratada también puede constituir un factor de riesgo cuando es necesaria la colaboración de distintos departamentos.

**5.7.5.2. Riesgo contractual**

Se trata de riesgos relativos al precontrato y contrato que ligan a proveedor de servicios y cliente. En este sentido se pueden dar riesgos de renegociación oportunista, falta de representación de las capacidades reales del proveedor, etc.

El riesgo precontractual suele comprender la posible representación incorrecta de sus aptitudes por parte del proveedor de servicios cuando el cliente no está capacitado para detectar dicha incapacidad del proveedor para llevar a cabo la prestación con los niveles de calidad exigidos.

Tras la firma del contrato existe el riesgo de verse inevitablemente vinculado al proveedor (lock-in) con unos altos costes de sustitución que hacen imposible el cambio a otro proveedor. Estos costes de sustitución pueden adoptar la forma de costes hundidos en inversiones específicas, personalización de equipos para el proveedor, etc. El proveedor los puede utilizar para deliberadamente rebajar la calidad de los servicios / productos prestados y obtiene un mayor poder negociador cuando esto ocurre.



“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### 5.7.5.3. Otros riesgos

El Outsourcing puede tener otra serie de consecuencias potencialmente adversas para la empresa. Puede suponer una pérdida de conocimientos y capacidades internas y una dilución de la ventaja competitiva de la empresa a largo plazo. Al mismo tiempo puede llevar a un coste total mayor y a una reducción de la calidad.

En relación con los recursos humanos de la empresa puede determinar una desmoralización de los mismos, si la política de externalización no se lleva a cabo de forma inteligente, informando a los empleados sobre dicha política, etc<sup>39</sup>.

Según el autor Emilio del Peso Navarro<sup>40</sup>, el tiempo de respuesta suele ser uno de los parámetros que más se usan para medir el nivel de calidad del trabajo ejecutado. Si no logramos unos tiempos de respuesta aceptables, el trabajo en general, se deteriora y en el mejor de los casos nos ocasiona una pérdida de imagen por mala atención a nuestros clientes. El problema es el mismo que en el caso anterior: una elección de suministrador sin las garantías necesarias. Puede ser que a la hora de efectuar el servicio, éste cuente con los medios necesarios, tanto de equipos como de personal cualificado, para desarrollar los trabajos que se contratan con unos niveles de servicio aceptables; sin embargo, debido, a contratos con otros clientes, estos niveles de servicio se van deteriorando.

La vigilancia continua del Comité de Seguimiento y Control servirá para detectar esta bajada de nivel en cuanto se produzca y poder así disponer las medidas necesarias para su corrección, grandes empresas han muerto de éxito al no saber decir que no y asumir más trabajos de los que podrían realizar con la debida calidad

Uno de los fallos que suelen ocurrir y que debería evitarse es medir la carga de trabajo en función de lo existente en momento de firmar el contrato sin tener en cuenta el previsible desarrollo de nuevas aplicaciones e inclusive de la mejora del negocio producida por esa dedicación que ahora se puede hacer al traspasar los trabajos informáticos a un suministrador externo.

---

<sup>39</sup> <http://www.AGB.com/bo/es/outsourcing/index.jhtml>

<sup>40</sup> Manual de Outsourcing informático /Análisis y contratación, Emilio del Peso Navarro, Edición Días de Santos, 2da, 2013, Pág. 31

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Las organizaciones deben entender que el Outsourcing es una opción que incorpora una estrategia financiera y de competitividad a largo plazo, no considerarlo así puede crear falsas expectativas y limitar los beneficios a largo plazo que se pueden derivar de un acuerdo de este tipo.

### **5.8. OUTSOURCING TRIBUTARIO**

Consiste en el asesoramiento tributario, la elaboración y presentación de declaraciones juradas impositivas mensuales, tratamiento de aspectos laborales y sociales y su reflejo en la contabilidad; entre ellos, verificación y recálculo de aportes a las AFP's, recálculo de planillas tributarias, verificación de altas, bajas y desvinculaciones de personal para el correcto arrastre del crédito fiscal, etc.

A través de este servicio, nuestros clientes nos delegan la labor de determinación de sus obligaciones tributarias.

Por lo tanto, el servicio de outsourcing tributario ayuda al contribuyente a cumplir con las normativas emitidas por el Servicio de Impuestos Nacionales y la auditoría tributaria es el proceso de verificación de que las obligaciones tributarias hayan sido cumplidas.

Las obligaciones tributarias incluidas en este servicio son las siguientes:

- ✓ La preparación de Libros de Compras y Ventas IVA,
- ✓ Llenado de formularios de Impuesto,
- ✓ Archivo de facturas de compras y ventas de acuerdo a normativas legales
- ✓ La determinación y liquidación de impuestos,
- ✓ La preparación de declaraciones juradas para el pago de los impuestos,
- ✓ La preparación de la Información Tributaria Complementaria,
- ✓ Liquidación y pago de impuestos.

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA"

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **5.9. EL TRIBUTO**

### **5.9.1. Definición**

El tributo es toda prestación obligatoria en dinero o en especie que el estado exige en ejercicio de su poder de imperio en virtud de la Ley<sup>41</sup>.

Es una obligación en dinero que el Estado impone en su poder de imperio con el objetivo final de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines<sup>42</sup>.

### **5.9.2. Clasificación de tributos**

Para explicar la clasificación de tributos dentro de la línea del servicio de outsourcing tributario los tributos se clasifican en: no vinculados y vinculados.

#### **5.9.2.1. Tributos no vinculados**

Son aquellos que deben pagar obligatoriamente de acuerdo a disposiciones legales tributarias; es decir que no perciben un beneficio directo. Por lo tanto encontramos al impuesto como un tributo no vinculado y se define a continuación:

#### **Definición de Impuestos**

El impuesto es un tributo pagado en efectivo cuya obligación tiene como hecho generador la situación prevista por ley independiente de actividades relacionadas con el contribuyente<sup>43</sup>

Según Gastón Jeze el impuesto es aquella prestación pecuniaria requerida a los particulares por vía de autoridad a título definitivo y sin contrapartida con el fin de cubrir obligaciones públicas<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> GARCÍA VIZCAINO, Catalina Derecho Tributaria, Depalma, Buenos Aires

<sup>42</sup> Ley 2492, Código Tributario Boliviano, Texto Ordenado, 20 de Diciembre de 2004, Art 9

<sup>43</sup> Ley 2492, Código Tributario Boliviano, Texto Ordenado, 20 de Diciembre de 2004, Art 10

<sup>44</sup> GASTON, Jorge citado por Benítez Rivas, Derecho Tributario, Página 208, Azul editores, La Paz-Bolivia, 2009

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.9.2.2. Tributos vinculados**

En cuanto a los tributos vinculados existe una obligación cuando el Estado presta un determinado servicio o realiza una obra pública y percibe de los beneficiarios una contraprestación ya sea por una tasa o una contribución especial, que se define a continuación.

**Definición Tasas**

Las tasas son tributos pagados en efectivo dictaminado por Ley, cuyo hecho imponible nace para la prestación de servicios o realización de las actividades que se encuentran sujetas a normas de Derecho Público individualizadas en el sujeto pasivo.

Pueden ocurrir en las siguientes circunstancias:

- ✓ Los servicios y actividades sean de solicitud o recepción obligatoria.
- ✓ Estén establecidas se reserva a favor del sector público.<sup>45</sup>

**Definición Contribuciones Especiales**

Son tributos en los cuales la obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de determinadas obras o actividades estatales, cuyo producto no debe ser de uso distinto a la financiación de dichas obras o actividades.<sup>46</sup>

**5.9.3. Prescripción**

Antes del 2012 la prescripción es de 4 años

**De acuerdo a LEY N° 291 del 22 de septiembre de 2012**

Las prescripciones de las acciones de Impuestos a partir de 2012 se realizarán de la siguiente manera

El 2012 la prescripción será de 4 años,

El 2013 la prescripción será de 5 años,

---

<sup>45</sup> Véase Ley 2492, Código Tributario Boliviano, Texto Ordenado, 20 de Diciembre de 2004, Art 11

<sup>46</sup> Ley 2492, Código Tributario Boliviano, Texto Ordenado, 20 de Diciembre de 2004, Art 12

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

El 2014 la prescripción será de 6 años,

El 2015 la prescripción será de 7 años,

El 2016 la prescripción será de 8 años,

El 2017 la prescripción será de 9 años,

El 2018 la prescripción será de 10 años,

## **5.10. RELACIÓN JURÍDICA-TRIBUTARIA**

### **5.10.1. Nacimiento de la obligación Tributaria**

El tributo se hará exigible cuando se realice la situación de hecho predeterminada. Por tanto la obligación tributaria nace por ley.

La obligación tributaria se basa en realización del hecho generador establecido por ley, y debe ser la norma legal la que especifique los elementos que constituyen la obligación como el hecho generador del tributo, sujetos pasivos, base de cálculo, alícuota del impuesto, además del momento en el que nace la obligación tributaria.<sup>47</sup>

### **5.10.2. Elementos constitutivos de la relación Jurídico Tributaria**

Son 5 elementos de la relación jurídica tributaria:

- ✓ **Elementos cualitativos y personales.-** Hecho Generador, Sujeto Pasivo
- ✓ **Elementos cuantitativos.-** Base imponible, Alícuota
- ✓ **Elementos especiales.-** El Territorio
- ✓ **Elementos Temporales.-** Momento de realización del Hecho Generador<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> BENÍTEZ RIVAS, Alfredo; 2009; Derecho tributario el código Tributario desde la perspectiva de diversas doctrinas jurídicas, Editores Azul, La Paz Bolivia, pág. 168.

<sup>48</sup> BENÍTEZ RIVAS, Alfredo; 2009; Derecho tributario el código Tributario desde la perspectiva de diversas doctrinas jurídicas, Editores Azul, La Paz Bolivia, pág. 169.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### **5.10.3. El sustituto**

La ley tributaria puede sustituir al contribuyente como sujeto pasivo principal de la obligación tributaria en sus relaciones con la administración tributaria, por otra persona ajena al hecho imponible, por tanto:

- ✓ El sustituto no existe; lo que la doctrina llama sustituto es en realidad el único contribuyente
- ✓ El sustituto es un intermediario que recauda por cuenta del Estado
- ✓ El sustituto es un representante<sup>49</sup>.

## **5.11. IMPUESTOS**

### **5.11.1. Impuesto al Valor Agregado**

El IVA es uno de los impuestos más importantes, que grava las ventas en cada etapa que se realiza la venta de los bienes muebles con alícuotas uniformes, porque en cada transacción se cobra el 13% de impuesto pero no es cumulativo porque se aplica solamente al valor agregado por cada vendedor<sup>50</sup>, ejemplo:

<b>Precio de Compra</b>	<b>Valor Agregado</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>IVA 13%</b>	<b>Debito fiscal</b>	<b>Crédito fiscal</b>	<b>Ingreso fiscal</b>
	50	50	6,5	6,5	0	6,5
<b>50</b>	100	150	19,5	19,5	6,5	13
<b>150</b>	150	300	39	39	19,5	19,5

*Fuente: El sistema Tributario Boliviano y las Normas Internacionales de Información Financiera, Jorge Valdez Montoya, Editorial 4 hermanos, 2012, pág. 51*

### **5.11.2. Régimen Complementario al Valor Agregado**

Es un impuesto a la renta de los ingresos de las personas naturales. Renta se refiere a los ingresos percibidos como remuneración a los factores productivos como ser sueldos o

<sup>49</sup> Alfredo Benítez Rivas, Derecho tributario el código Tributario desde la perspectiva de diversas doctrinas jurídicas, Editores Azul, La Paz Bolivia, 2009, pág.180

<sup>50</sup> Sistema Tributario Boliviano Compendio de Normas, Roberto Biscafé Ureña, 2010, pág. 1

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

salarios, alquileres, dividendos, etc. El impuesto a los ingresos personales es clasificado como un impuesto directo, puesto que se considera que quien lo paga no puede trasladar este a otra persona<sup>51</sup>.

**5.11.3. Impuesto a las Transacciones**

Es un impuesto en cascada puesto que es al consumo de manera acumulativa que se realiza sobre el valor añadido que grava en cada etapa. Esta forma de gravamen produce los conocidos efectos de acumulación y piramidación del impuesto, esto se refiere a que la base del impuesto es mayor en cada transacción pues el impuesto pagado en la transacción anterior se incluye en la nueva base del impuesto<sup>52</sup>.

**5.11.4. Régimen Complementario al Valor Agregado - Retenciones**

Esta retención se realiza a los ingresos alcanzados por el RC-IVA de aquellos contribuyentes independientes, y son efectuadas por personas jurídicas, públicas o privadas, por conceptos de alquiler de bienes inmuebles o muebles, derechos y concesiones o subalquiler, honorarios a directores y síndicos u otro ingreso no sujeto a IUE que no estén respaldadas por nota fiscal. La retención debe efectuarse en el momento del pago o acreditación por la compra de un bien o servicio.

**5.11.5. Impuesto a las Transacciones Retenciones**

La retención se realiza a través de personas jurídicas cuando se paga cuando se encuentren alcanzados por el IT y no este respaldado por una factura.

---

<sup>51</sup> Sistema Tributario Boliviano Compendio de Normas, Roberto Biscafé Ureña, 2010, pág. 95

<sup>52</sup> Sistema Tributario Boliviano Compendio de Normas, Roberto Biscafé Ureña, 2010, pág. 315

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.11.6. Impuesto a las Utilidades de la Empresa Retenciones**

Para realizar esta retención de debe tener claro que quienes retienen el impuesto son personas jurídicas e irán a retener a personas naturales que no emitan la factura correspondiente.

**5.11.7. Impuesto a las Utilidades de la empresa Beneficiarios del Exterior**

Son pagos de remesas al exterior por concepto de beneficiarios del exterior, deben retener de la utilidad neta gravada que es el 50% del importe remesado, el 25% de la utilidad neta gravada presunta (12,5% sobre el total remesado).

Para actividades parcialmente realizadas de empresas extranjeras domiciliadas en el país se presume sin admitir prueba en contrario que las utilidades han sido distribuidas con independencia de fechas de remisión de bonos se debe retener el 12,5% de la utilidad contable.

**5.12. MARCO TEÓRICO NORMATIVO**

**5.12.1. IVA, RC-IVA. IT, RETENCIONES (RC-IVA, IT e IUE), IUE, IUE-BE, IUE-BE (APR)**

**5.12.1.1. Impuesto al Valor Agregado**

Créase en todo el territorio nacional un impuesto que se denominará Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se aplicará sobre:

- a) Las ventas de bienes muebles situados o colocados en el territorio del país, efectuadas por los sujetos definidos en el Art. 3° de esta Ley;
- b) Los contratos de obras, de prestación de servicios y toda otra prestación, cualquiera fuere su naturaleza, realizadas en el territorio de la Nación; y
- c) Las importaciones definitivas<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Ley 843 y decretos reglamentarios, ordenado, concordado y complementado al 31.12.2012. Art. 1°.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**5.12.1.2. Régimen Complementario al Valor Agregado**

Con el objeto de complementar el régimen del Impuesto al Valor Agregado, créase un impuesto sobre los ingresos de las personas naturales y sucesiones indivisas, provenientes de la inversión de capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos factores<sup>54</sup>.

**5.12.1.3. Impuesto a las transacciones**

El ejercicio en el territorio nacional, del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, alquiler de bienes, obras y servicios o de cualquier otra actividad - lucrativa o no - cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste, estará alcanzado con el impuesto que crea este Título, que se denominará Impuesto a las Transacciones, en las condiciones que se determinan en los artículos siguientes. También están incluidos en el objeto de este impuesto los actos a título gratuito que supongan la transferencia de dominio de bienes muebles, inmuebles y derechos<sup>55</sup>.

**5.12.1.4. Impuesto a las Utilidades de la Empresa Retenciones**

Créase un Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas, que se aplicará en todo el territorio nacional sobre las utilidades resultantes de los estados financieros de las mismas al cierre de cada gestión anual, ajustadas de acuerdo a lo que disponga esta Ley y su reglamento<sup>56</sup>.

**5.12.1.5. Impuesto a las Utilidades de la empresa Beneficiarios del Exterior**

Se realizará la retención de este impuesto a aquellas personas naturales o jurídicas que realizan sus actividades fuera del territorio Nacional, excepto por los miembros de Directorio, consejos u órganos directivos por actividades que efectúen en el exterior para empresas domiciliadas en Bolivia.

---

<sup>54</sup> Ley 843 y decretos reglamentarios, ordenado, concordado y complementado al 31.12.2012. Art. 19°.

<sup>55</sup> Ley 843 y decretos reglamentarios, ordenado, concordado y complementado al 31.12.2012. Art. 72°.

<sup>56</sup> Ley 843 y decretos reglamentarios, ordenado, concordado y complementado al 31.12.2012. Art. 36°.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**CAPÍTULO VI**

**DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS  
RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN  
BOLIVIA (Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.)**

**6. INTRODUCCIÓN**

El manual de procedimientos consiste en un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso.

Para determinar cómo se van a ejecutar ciertos procedimientos de trabajo, según la función y sus métodos, es imprescindible la realización de manuales que contengan información y ejemplos de formularios, políticas, instructivos que puedan auxiliar a la apropiada ejecución de las actividades dentro de una empresa.

Además, con el mismo puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

**6.1. PROPÓSITO**

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades del servicio de outsourcing tributario, así como mejorar los procedimientos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas por Auditing Group Bolivia S.R.L.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad, promoviendo el buen desarrollo de los mismos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **6.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Los objetivos son:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de los procedimientos,
- ✓ Simplificar la responsabilidad por fallas o errores,
- ✓ Facilitar las labores de auditoría: la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente,
- ✓ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

## **6.3. ÁREA DE APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación de los tiempos de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Por lo que enfocaremos, la aplicación de los procedimientos en el servicio de outsourcing tributario de la Firma Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **6.4. VENTAJAS**

Sus ventajas son:

- ✓ Facilitar la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- ✓ Permitir evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- ✓ Facilitar las labores de las auditorías
- ✓ Ayudar para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- ✓ Controlar los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- ✓ Intervenir en la consulta del personal de trabajo.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **6.5. CONCEPTOS**

- ✓ **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- ✓ **Formatos utilizados.** Formatos que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- ✓ **Diagramas de flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

✓

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.6. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD**

**6.6.1. Outsourcing tributario**

Este servicio implica la tercerización de todas las tareas de cumplimiento tributario del día a día, por esta razón el equipo de impuestos de Auditing Group Bolivia S.R.L., debe tener un grupo de profesionales especialistas en impuestos que maximizarán las fortalezas del cliente y brindarán soluciones de cumplimiento tributario a la medida de su organización.

El Outsourcing tributario consiste en que los clientes de Auditing Group Bolivia S.R.L. a través de este servicio delegan su labor para determinar sus obligaciones tributarias, procesamiento y asesoramiento tributario, con el objetivo de que sus Declaraciones Juradas Impositivas mensuales sean presentadas oportuna y adecuadamente.

A través de este servicio, los clientes delegan la labor de determinación de sus obligaciones tributarias.

**6.7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**6.7.1. Identificación del problema**

Dentro del servicio de Outsourcing Tributario, se realiza procedimientos para la liquidación de los impuestos mensuales correspondientes para cada empresa que requiera el servicio; Auditing Group Bolivia S.R.L. al ser responsable de realizar las Declaraciones Juradas al Servicio de Impuestos Nacionales debe tomar en consideración la eficiencia de los procedimientos que se adquiere al realizar este servicio.

Para este servicio se ofrece la elaboración de distintos procedimientos, en los cuales cada uno presta la oferta de manera distinta y no existe un manual.

Este servicio actualmente se encuentra operando de manera que mejor lo vea cada encargado en vista que no existe un documento formal que muestre los procedimientos que debe seguir en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario.

Asimismo, el servicio va creciendo cada vez más de modo que maximizar la eficiencia, crear los procedimientos para mejorar la comunicación e intercambio de información,

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

evitar realizar una doble revisión que pueda realizar el equipo designado es crucial para poder seguir creciendo con la prestación de este servicio.

**6.7.2. Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un manual de procedimientos para que el servicio de Outsourcing Tributario se vuelva eficaz y más eficiente?

**6.8. INSTRUCCIONES**

**6.8.1. FUNCIONES DE LOS DEPENDIENTES**

**6.8.1.1. Funciones Actuales**

Para determinar las funciones que cada dependiente se aplicó entrevistas con una serie de preguntas con el cual definieron sus funciones, y éstas no coinciden.

(Ver anexo 1)

**Según Entrevista N° 1 Director**

**Socio:** Es quien suscribe contratos, supervisa el trabajo de manera general y ayuda a conseguir clientes para el servicio que se ofrece.

**Director:** Se encarga de supervisar al Gerente en la aplicación de cartera, desarrollo técnico y ayuda a conseguir clientes. Responsable del Departamento de Impuestos y revisión del trabajo.

**Gerente:** Su función principal es la de supervisar el desarrollo de los trabajos, elaborar propuestas a futuros clientes, y evaluar los riesgos si conviene a la firma tener ese cliente.

**Encargado:** Esta persona cumple la función de realizar el servicio en coordinación con el/los asistentes involucrados. También puede realizar búsquedas de clientes y/o elaborar propuestas para consideración del Gerente

**Asistente:** Es quien debe realizar las actividades que el Encargado le encomiende.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Normalmente son:

Elabora la pre-liquidación de las Declaraciones Juradas que se requieran en cada circunstancia, los cuales son especialistas integrantes del plantel técnico permanente del Departamento de Impuestos, a ser designados una vez que se cuenta con la confirmación de la propuesta.

**Según Entrevista N° 2 Gerentes**

**Socio:** Es el encargado de supervisar de manera general el trabajo realizado por el servicio de Outsourcing, a su vez firma la carta de contratación

**Director:** Se encarga de supervisar de manera general el trabajo, firma la carta de contratación. Responsable del Departamento de Impuestos.

**Gerente:** Revisión del trabajo realizado

**Encargado:** Esta persona cumple la función de realizar el trabajo de campo.

**Asistente:** Es quien debe realizar el trabajo operativo.

Normalmente son:

Elabora la pre-liquidación de las Declaraciones Juradas que se requiere para cada impuestos a los está sujeta la empresa objeto de revisión.

**Según Entrevista N° 3 y 4 Encargados**

**Socio:** Es la persona encargada de realizar las DDJJ y cumplir los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación”

**Director:** Encargado de la revisión del trabajo elaborado y disipar las dudas de los encargados.

**Gerente:** Se encarga de la revisión final de trabajo.

**Encargado:** Es quien está encargado de realizar un seguimiento de la correcta aplicación de los procedimientos en campo.

**Asistente:** Son los encargados de realizar el trabajo siguiendo correctamente los procedimientos y normativas.

Sus obligaciones son:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

La elaboración de relevamientos de los impuestos, analizar las cuentas pasivas, gastos, pruebas globales, etc, conciliar de saldos según mayores presentados contra los libros de compra/venta y realizar las pre-liquidaciones de impuestos.

**Según Entrevista N° 5, 6 y 7 Asistentes**

**Socio:** Persona quien revisa y despeja dudas en temas específicos que se presenten.

**Director:** Se encarga de revisar y despejar dudas en temas específicos que se presenten.

**Gerente:** Realiza la revisión final de los procedimientos efectuados.

**Encargado:** Es quien elabora el trabajo de revisión detallada de cada una de los procedimientos efectuados en el área de Outsourcing.

**6.8.2. SUPERVISIÓN DE TRABAJOS**

<i>Encuesta</i>	<i>Cargo del Funcionario</i>	<i>Jefe Inmediato</i>
<b>1</b>	Director	Socio
<b>2</b>	Gerente	Director
<b>3</b>	Encargado	Gerente
<b>4</b>	Encargado	Director
<b>5</b>	Asistente	Gerente
<b>6</b>	Asistente	Director
<b>7</b>	Asistente	Encargado



### 6.8.3. PROCESO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO

#### Según Entrevista N° 1 Director

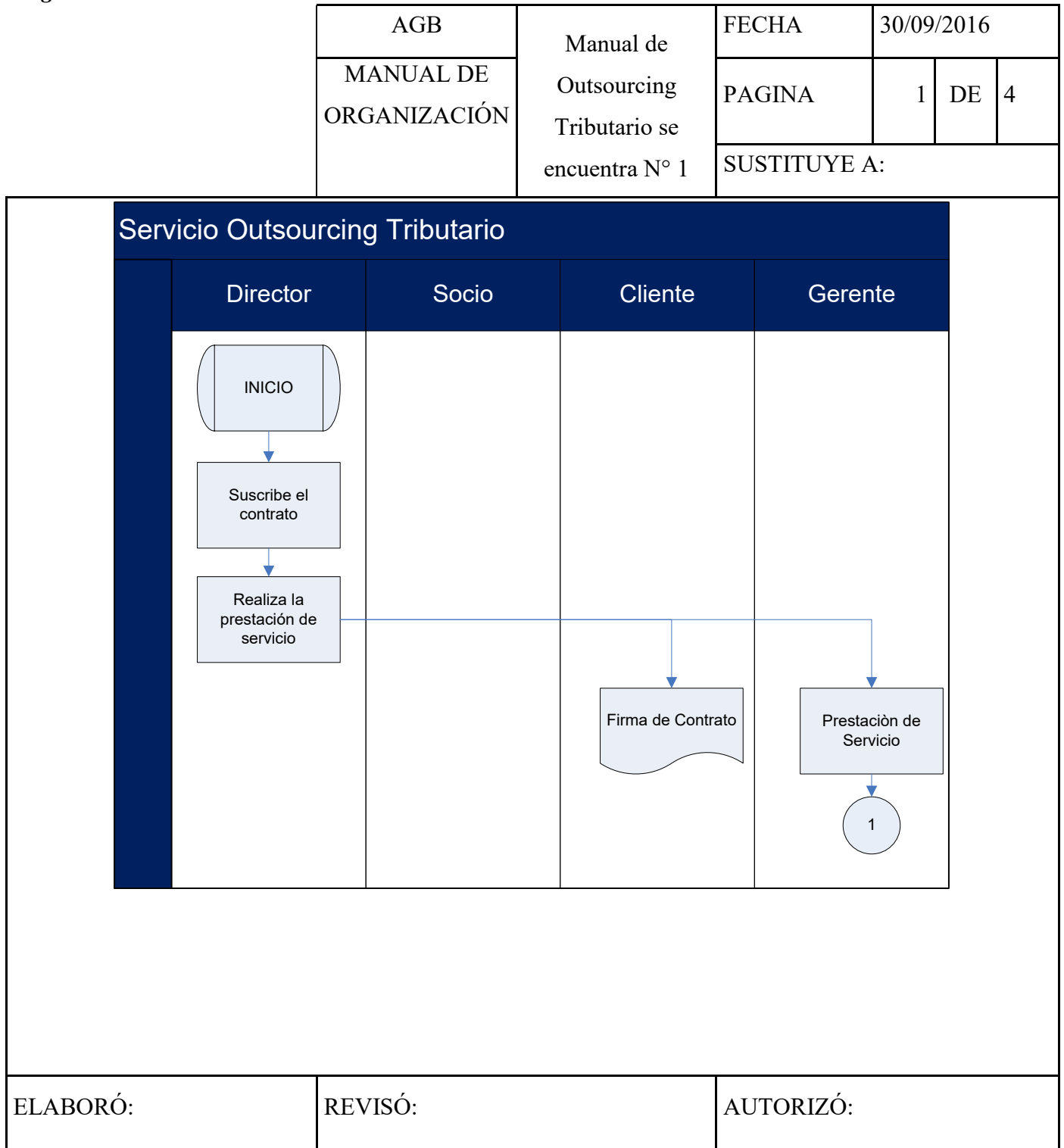
#### Narrativo

AGB		Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 1	FECHA		30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Outsourcing Tributario			PAGINA		1	DE	1
			SUSTITUYE A:				
Paso 1	Director	Elaboración del contrato con la Sociedad					
Paso 2	Director	El director firma el contrato entre ambas partes e informa al gerente					
Paso 3	Cliente	Firma el contrato junto al director					
Paso 4	Gerente	Revisará y designara los encargados para la prestación del servicio					
Paso 5	Encargado	Se reúne con el cliente					
Paso 6	Cliente	Queda con el encargado para determinar hasta qué fecha debe enviar toda la información requerida de acuerdo al servicio de Outsourcing					
Paso 7	Cliente	Envía la documentación requerida en la reunión anterior					
Paso 8	Director	Elaboración del contrato con la Sociedad					
Paso 9	Director	El director firma el contrato entre ambas partes e informa al gerente					
Paso 10	Cliente	Firma el contrato junto al director					
Paso 11	Gerente	evisará y designara los encargados para la prestación del servicio					
Paso 12	Encargado	Se reúne con el cliente					
ELABORÓ:		REVISÓ:		AUTORIZÓ:			

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

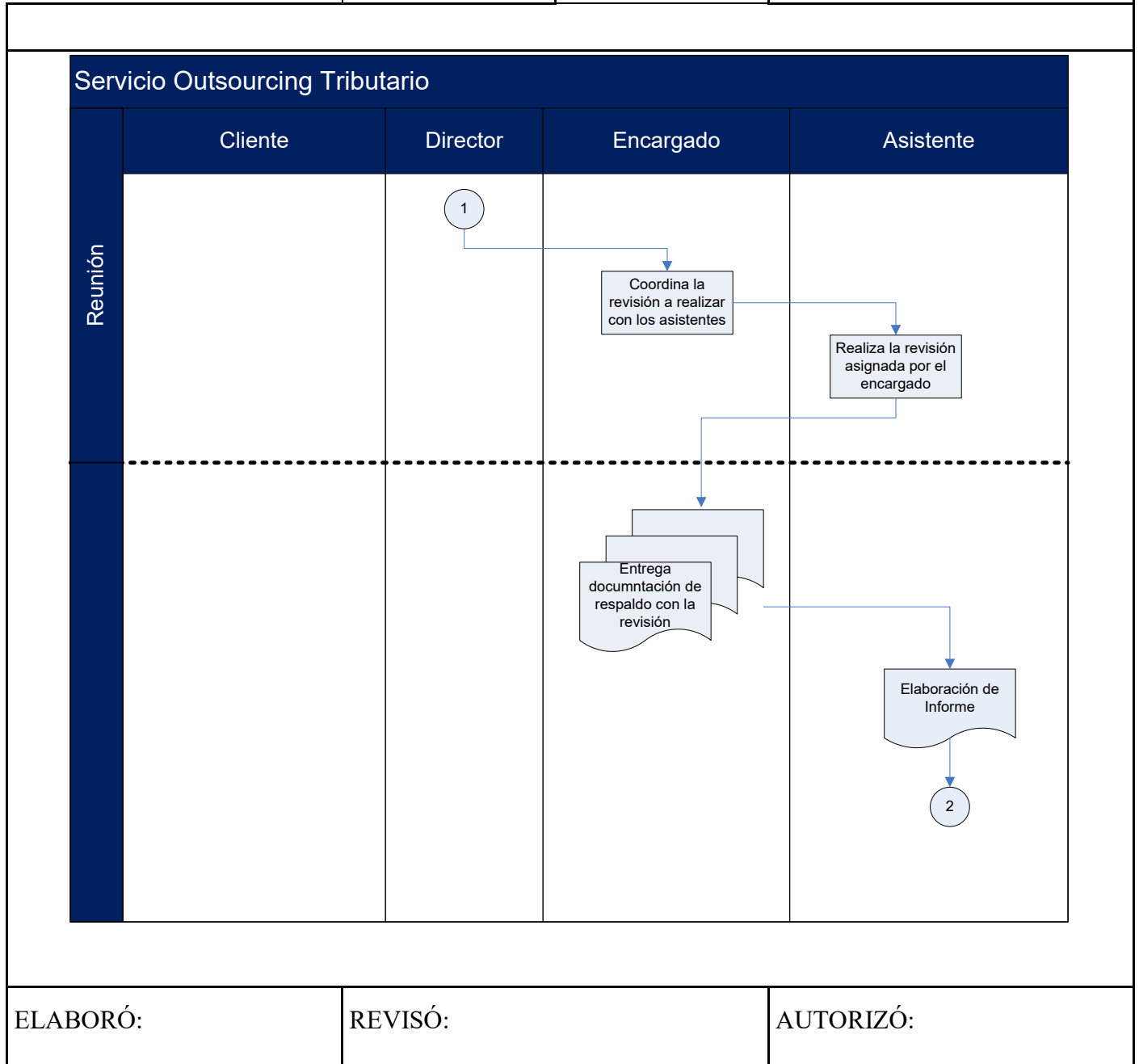
**Diagrama**



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 1	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	2	DE	4
SUSTITUYE A:					



ELABORÓ:

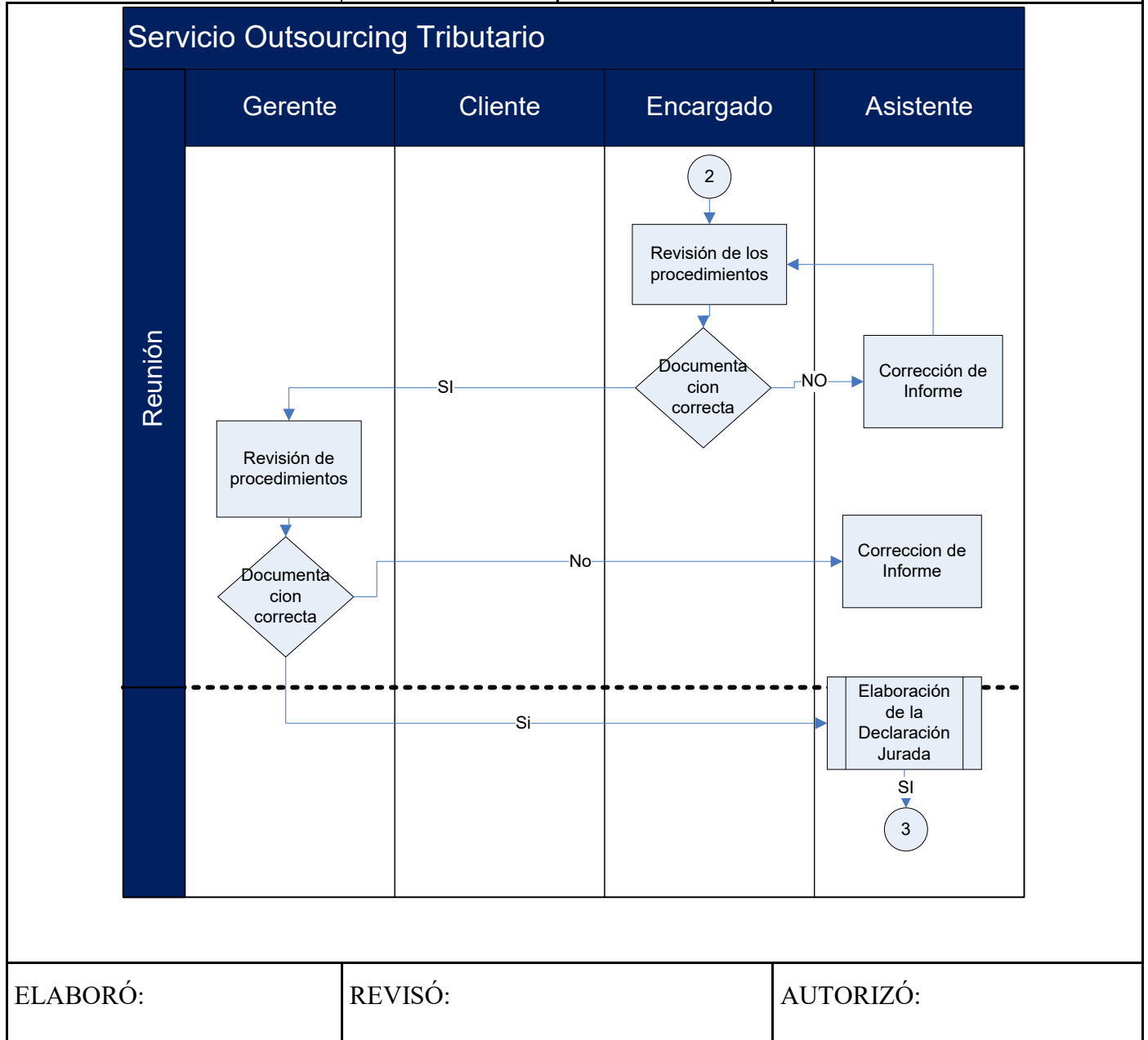
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 1	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	3	DE	4
SUSTITUYE A:					



ELABORÓ:

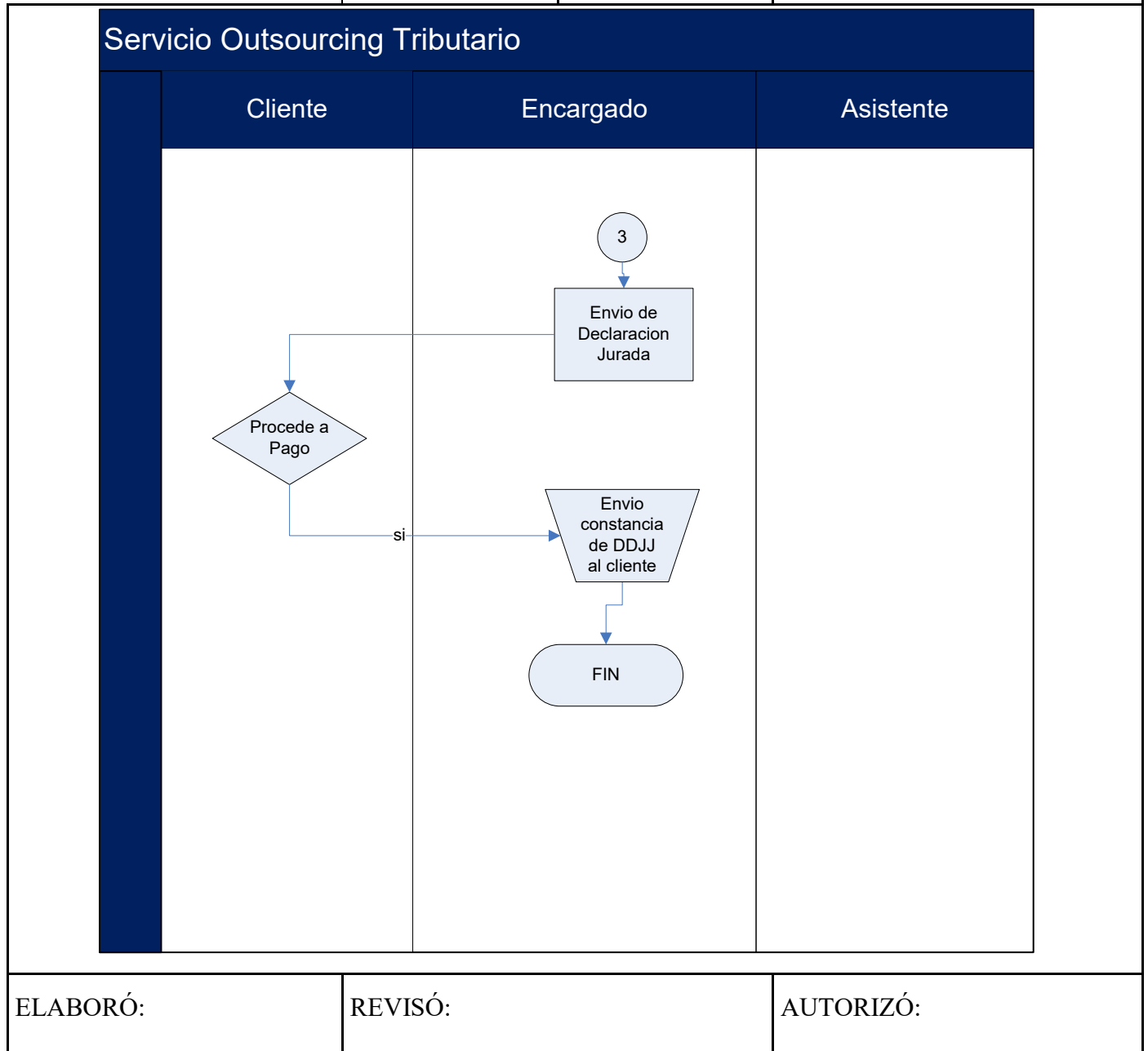
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 1	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	4	DE	4
		SUSTITUYE A:			



**Según Entrevista N° 2 Gerente**

**Narrativo**

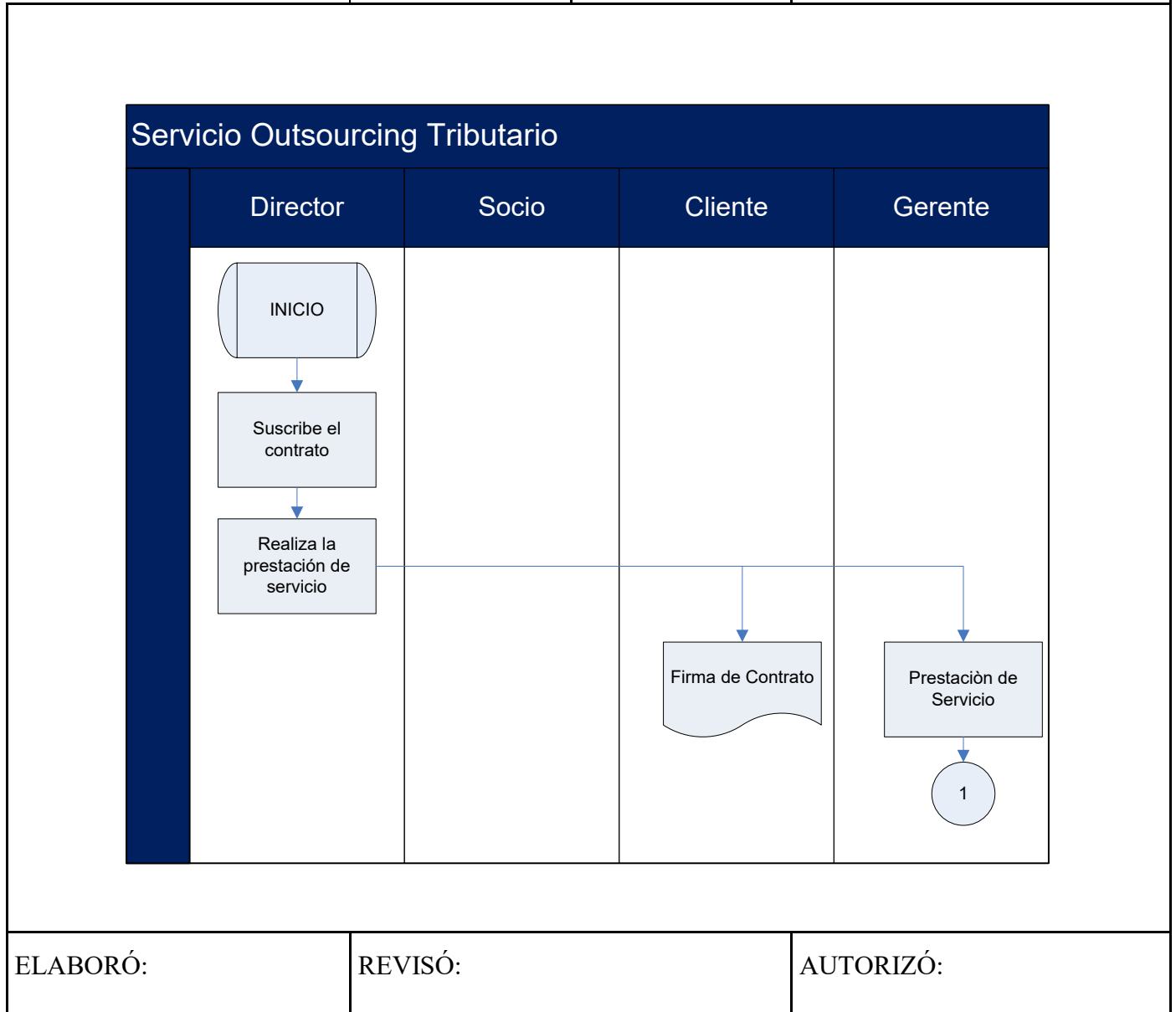
			AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 2	FECHA	30/09/2016		
			MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	1	DE	1
			Outsourcing Tributario		SUSTITUYE A:			
Paso 1	Director	Suscripción del contrato con la Sociedad						
Paso 2	Cliente	Firma el contrato junto al director						
Paso 3	Gerente	Realiza y designa los encargados para la prestación del servicio						
Paso 4	Encargado	Indica al asistente la asignación para realizar el servicio.						
Paso 5	Encargado	Entrega la documentación para la prestación del servicio						
Paso 6	Asistente	Realiza la prestación y elabora un informe.						
Paso 7	Encargado	Revisa el papel de trabajo Si existe e evisión. Si no exist su revisión.						
Paso 8	Supervisor	Revisa el papel de trabajo Si existe e isión. Si no exist declaraciones Juradas						
Paso 9	Asistente	Envía las DDJJ a través del sistema Da-vinca.						
Paso 10	Cliente	Procede al pago						
Paso 11	Encargado	Finalmente envían las constancias						

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Diagrama

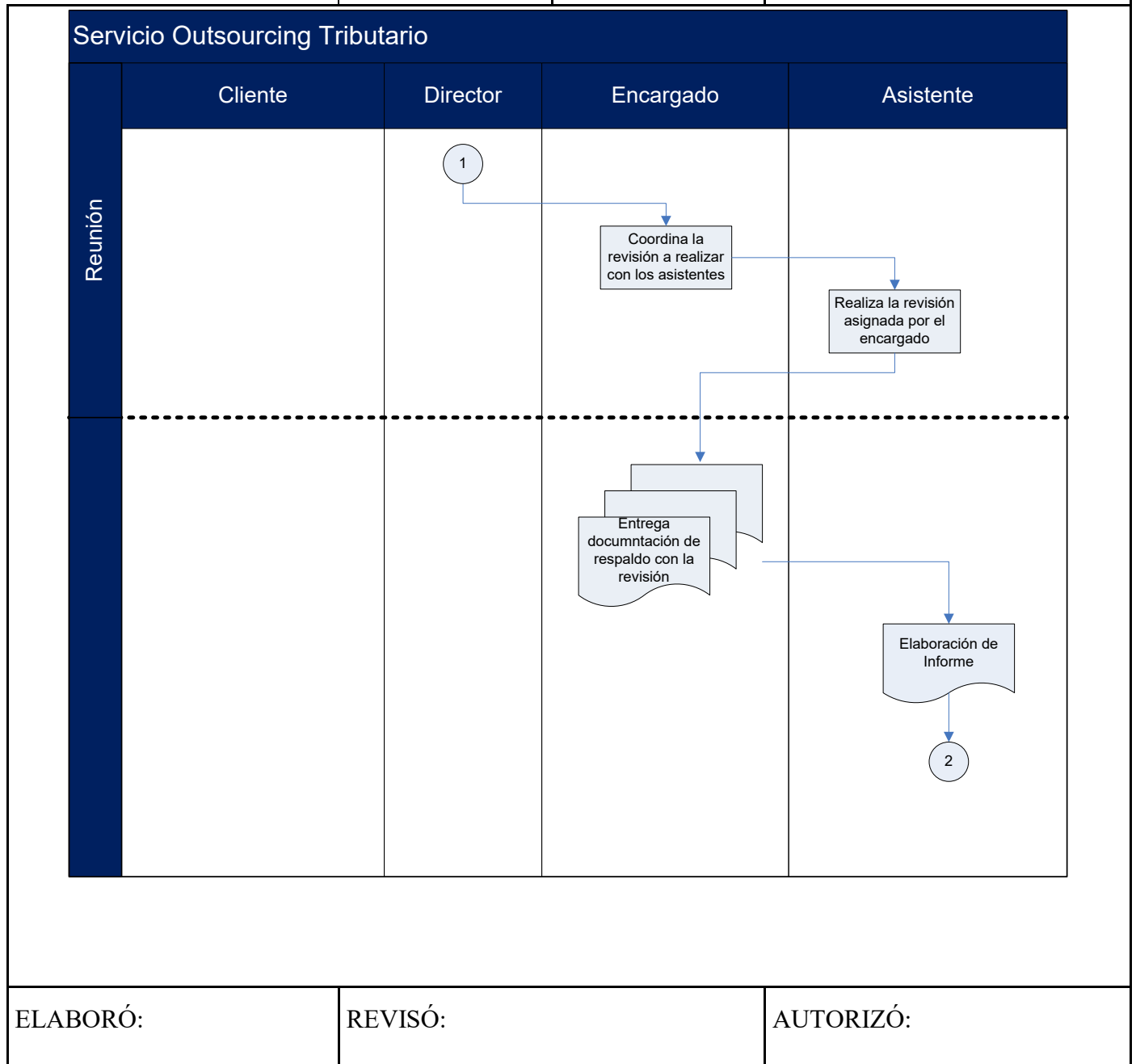
AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 2	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	1	DE	4
SUSTITUYE A:					



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 2	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	2	DE	4
SUSTITUYE A:					

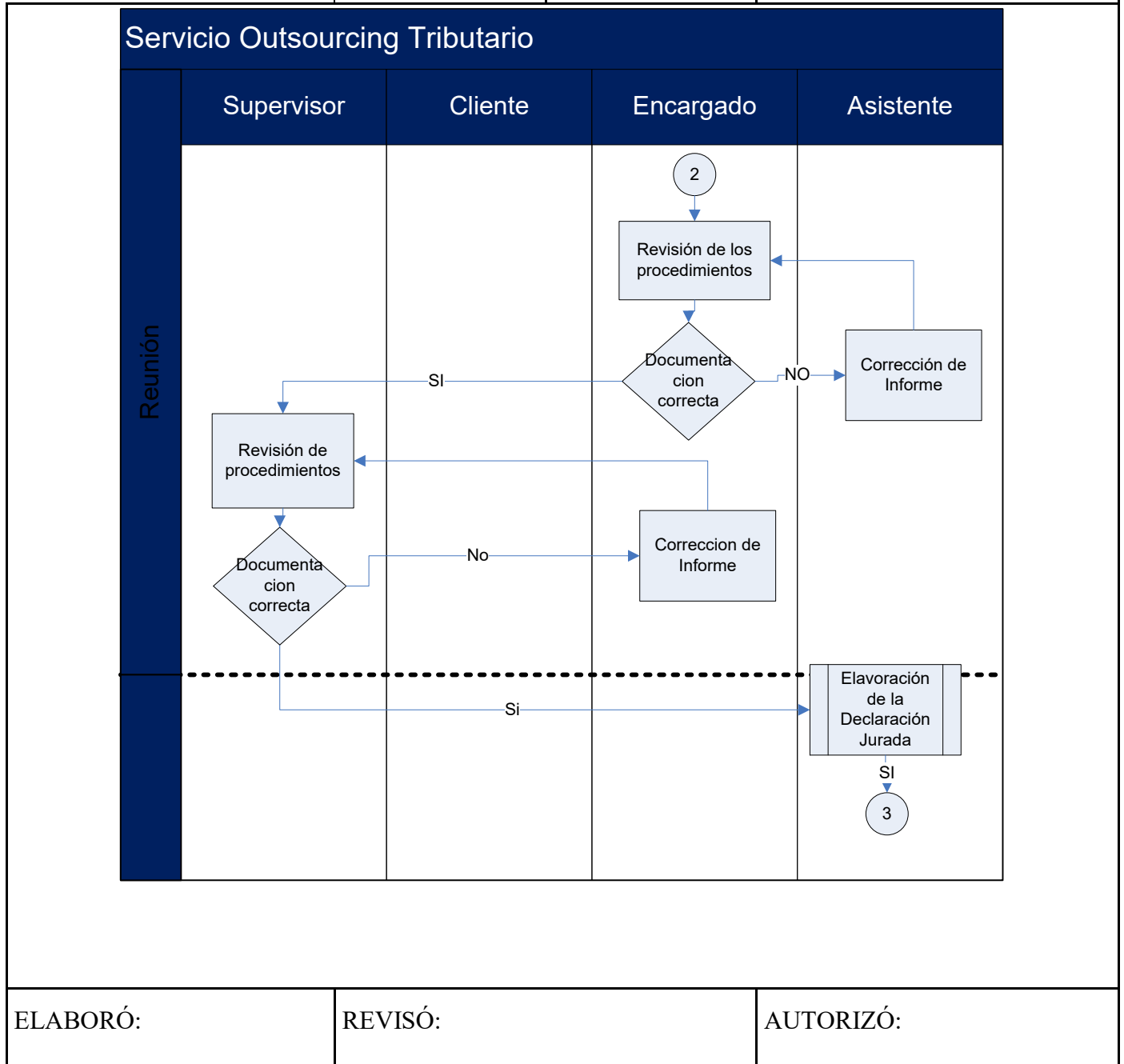




**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 2	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	3	DE	4
SUSTITUYE A:					



ELABORÓ:

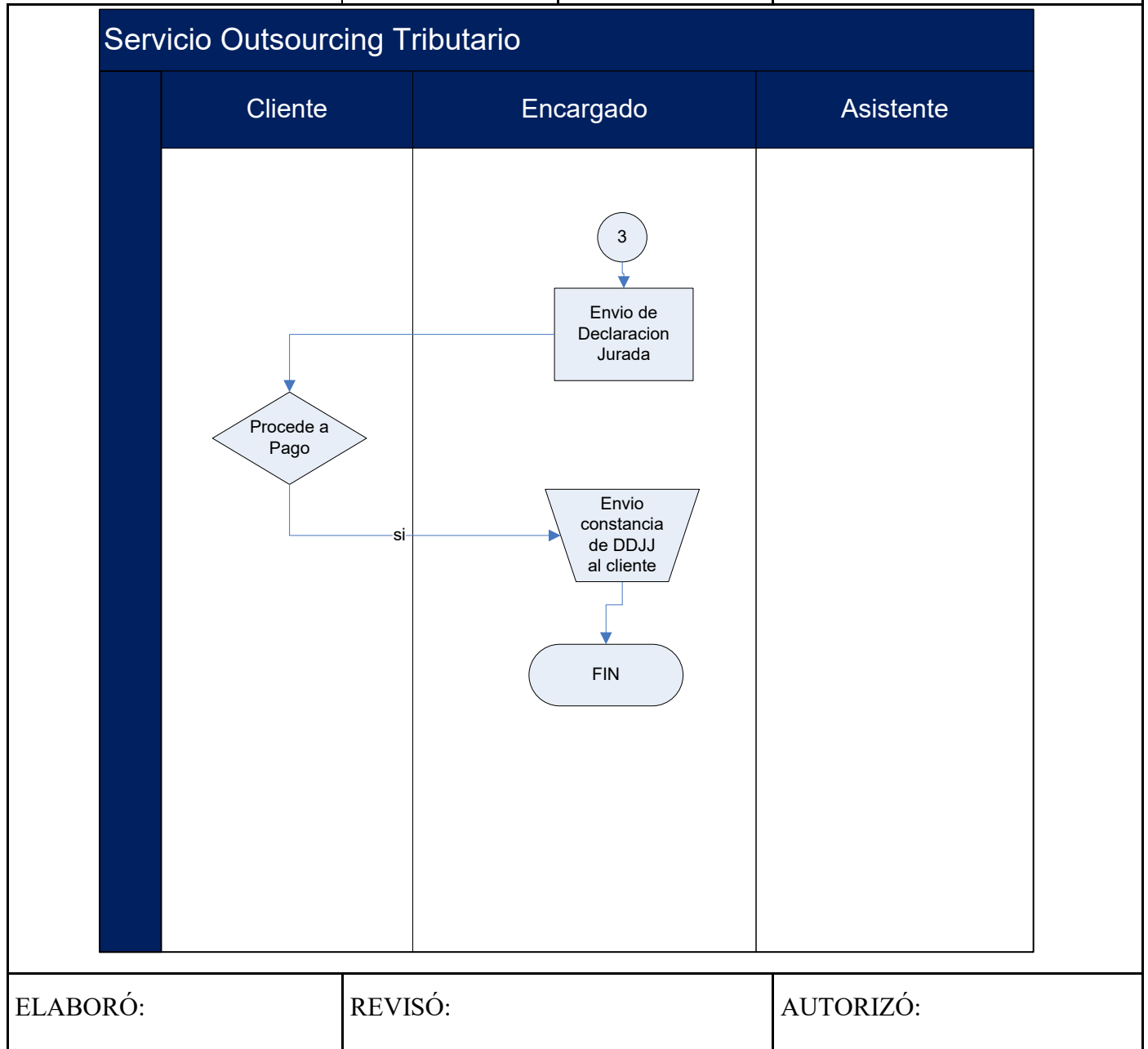
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 2	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	4	DE	4
SUSTITUYE A:					



**Según Entrevista N° 3 y 4 Encargados**  
**Narrativo**

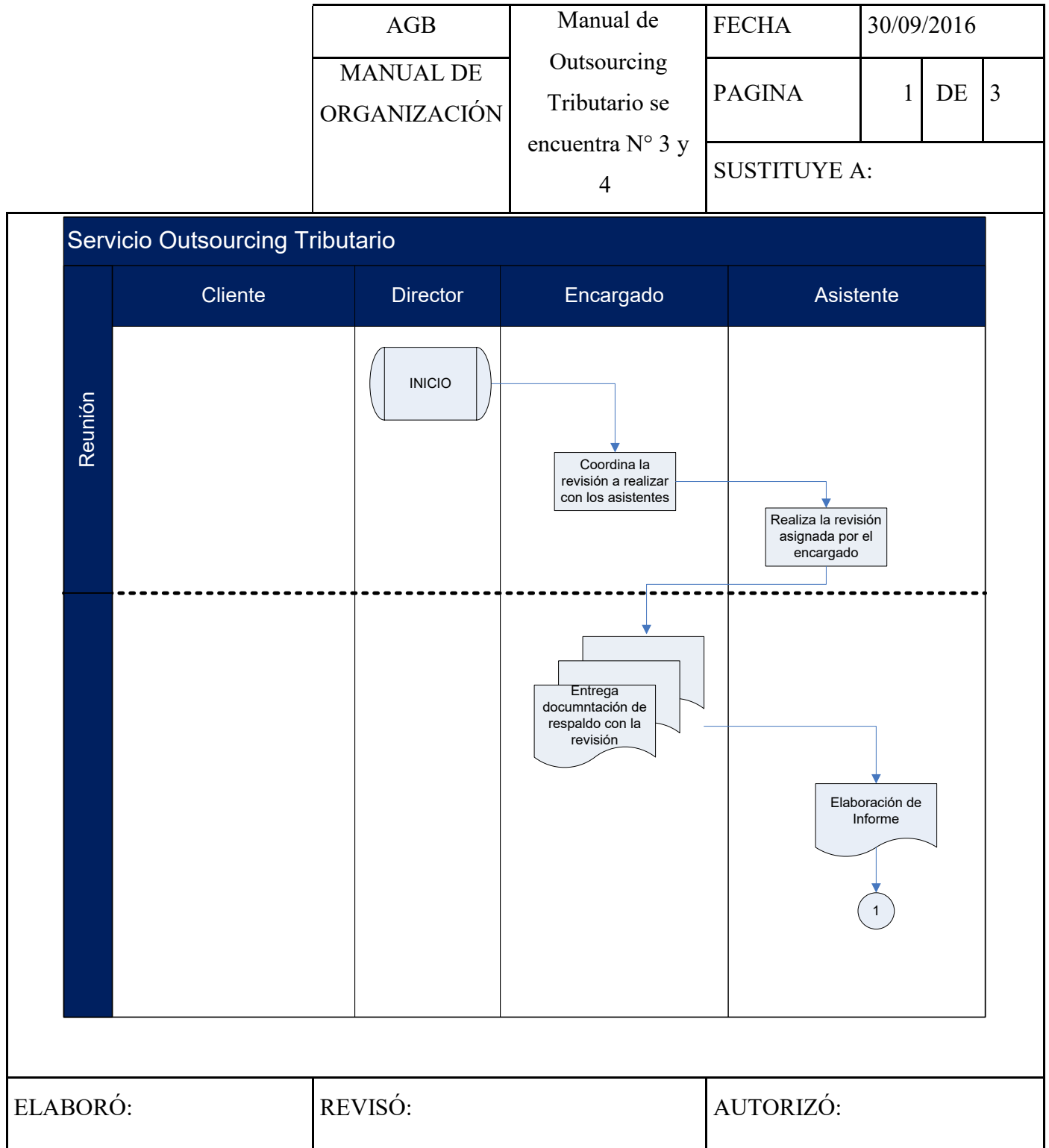
AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 3 y 4	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	1	DE	2
Outsourcing Tributario		SUSTITUYE A:			

Paso 1	Director	Suscripción del contrato con la Sociedad
Paso 2	Encargado	Coordina la revisión, realiza la prestación del servicio con los asistentes
Paso 3	Asistente	Realiza la revisión en función a la asignación de tareas del encargado
Paso 4	Encargado	Realiza la revisión de las funciones designadas al asistente Si todo es caso contrario Devuelve al asistente para su corrección.
Paso 5	Asistente	Elabora el informe servicio y entrega al supervisor para su revisión
Paso 6	Supervisor	Revisa el papel de trabajo Si existe errores devuelve al asistente para su revisión Si no existe errores pasa al supervisor para para su revisión
Paso 7	Asistente	Envía las DDJJ a través del sistema Da-vinci.
Paso 18	Cliente	Procede al pago
Paso 10	Encargado	Finalmente envían las constancias

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

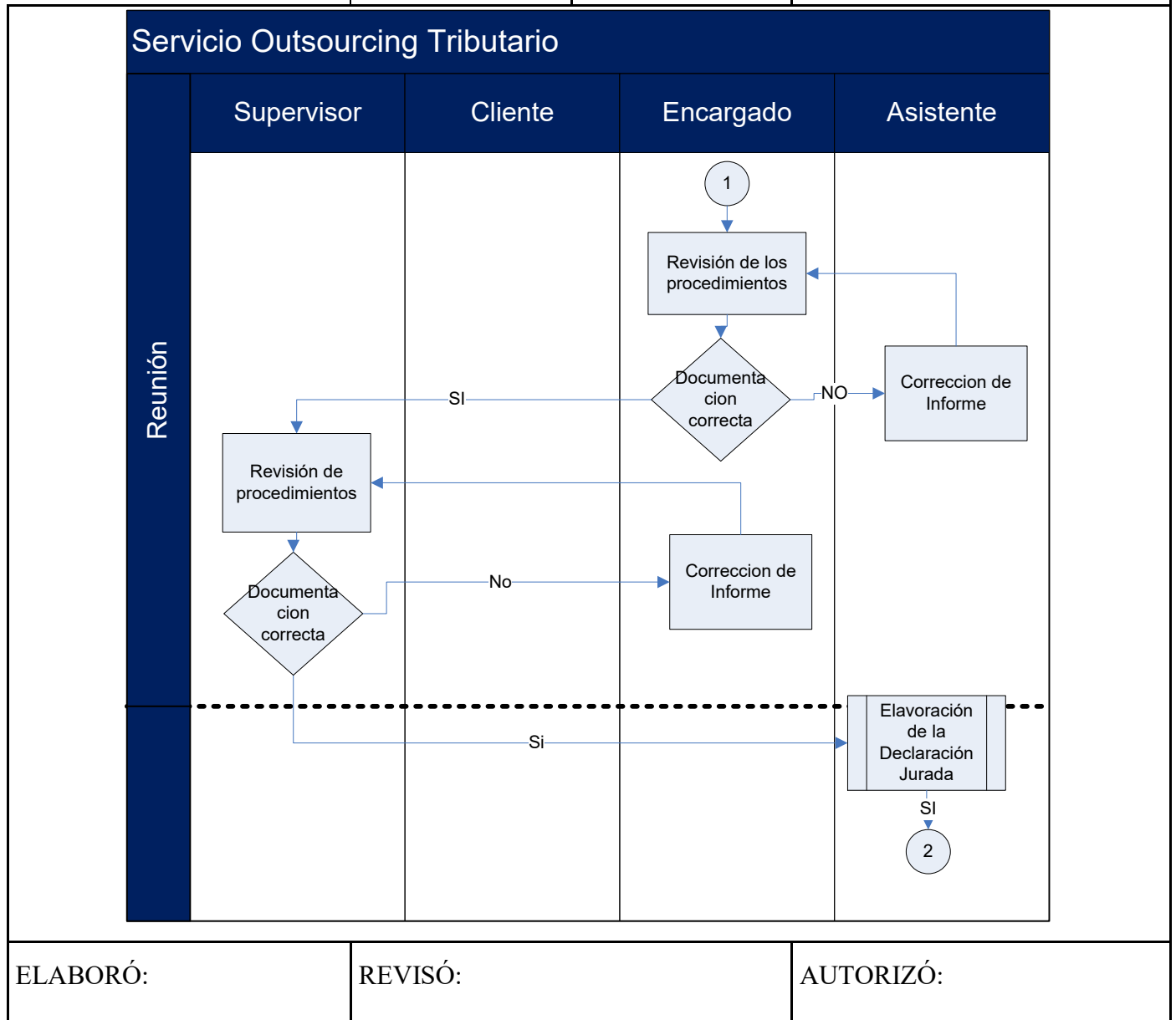
**Diagrama**



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 3 y 4	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	2	DE	3
SUSTITUYE A:					



ELABORÓ:

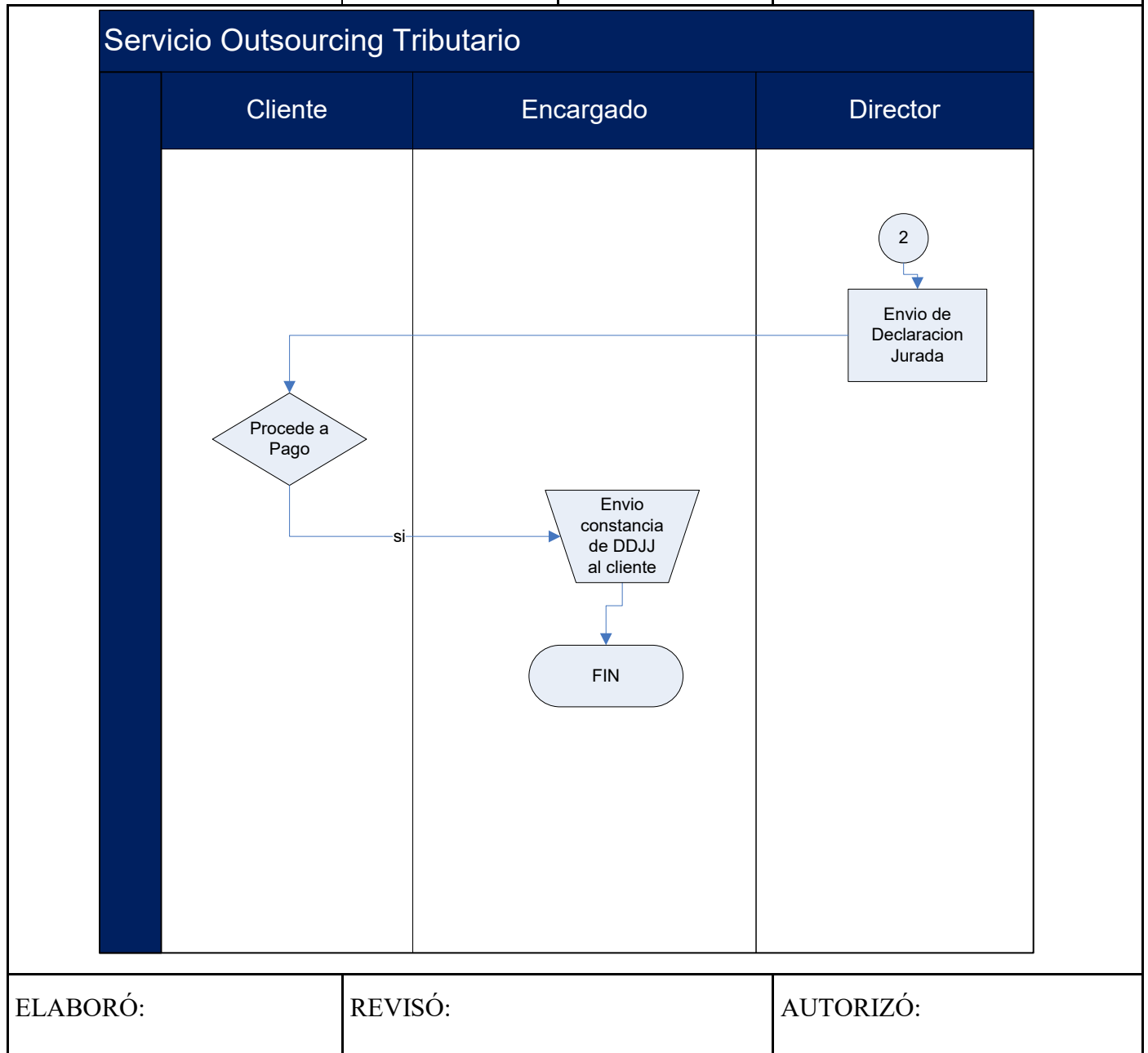
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 3 y 4	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	3	DE	3
SUSTITUYE A:					



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Según Entrevista N° 5, 6 y 7 Asistentes**

**Narrativo**

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 5, 6 y 7	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Outsourcing Tributario		PAGINA	1	DE	2
SUSTITUYE A:					

Paso 1	Director	Suscripción del contrato con la Sociedad
Paso 2	Encargado	Coordina la revisión, realiza la prestación del servicio con los asistentes
Paso 3	Asistente	Realiza la revisión en función a la asignación de tareas del encargado
Paso 4	Encargado	Realiza la revisión de las funciones designadas al asistente Si todo está bien continúa con la elaboración del informe caso contrario Devuelve al asistente para su corrección.
Paso 5	Asistente	Elabora el informe servicio y entrega al supervisor para su revisión
Paso 6	Supervisor	Revisa el papel de trabajo Si existe errores devuelve al asistente para su revisión Si no existe errores pasa al supervisor para para su revisión
Paso 7	Asistente	Envía las DDJJ a través del sistema Da-vinci.
Paso 8	Asistente	finalmente envían las constancias

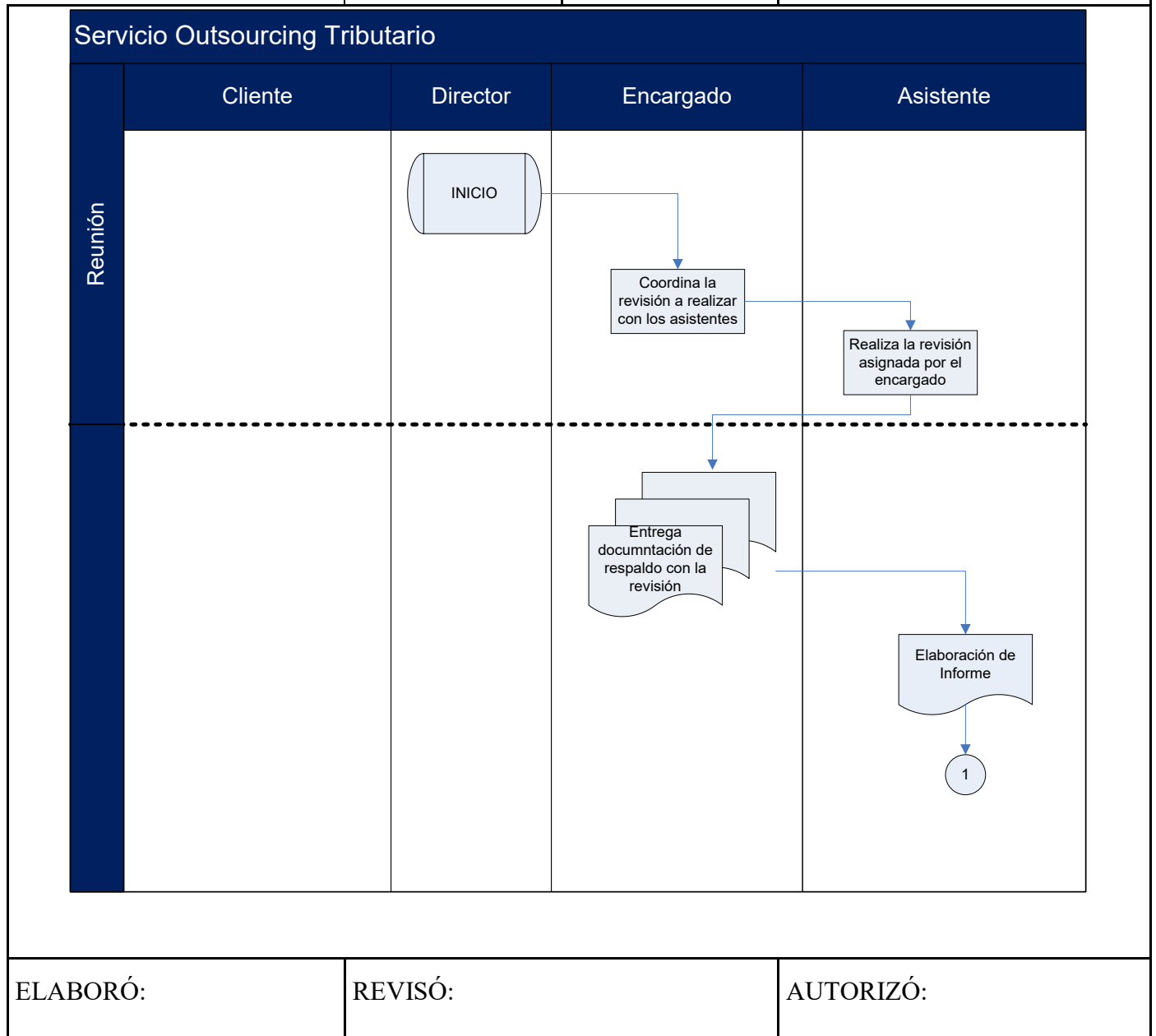
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
----------	---------	-----------

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Diagrama**

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuentra N° 5, 6 y 7	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	1	DE	3
		SUSTITUYE A:			

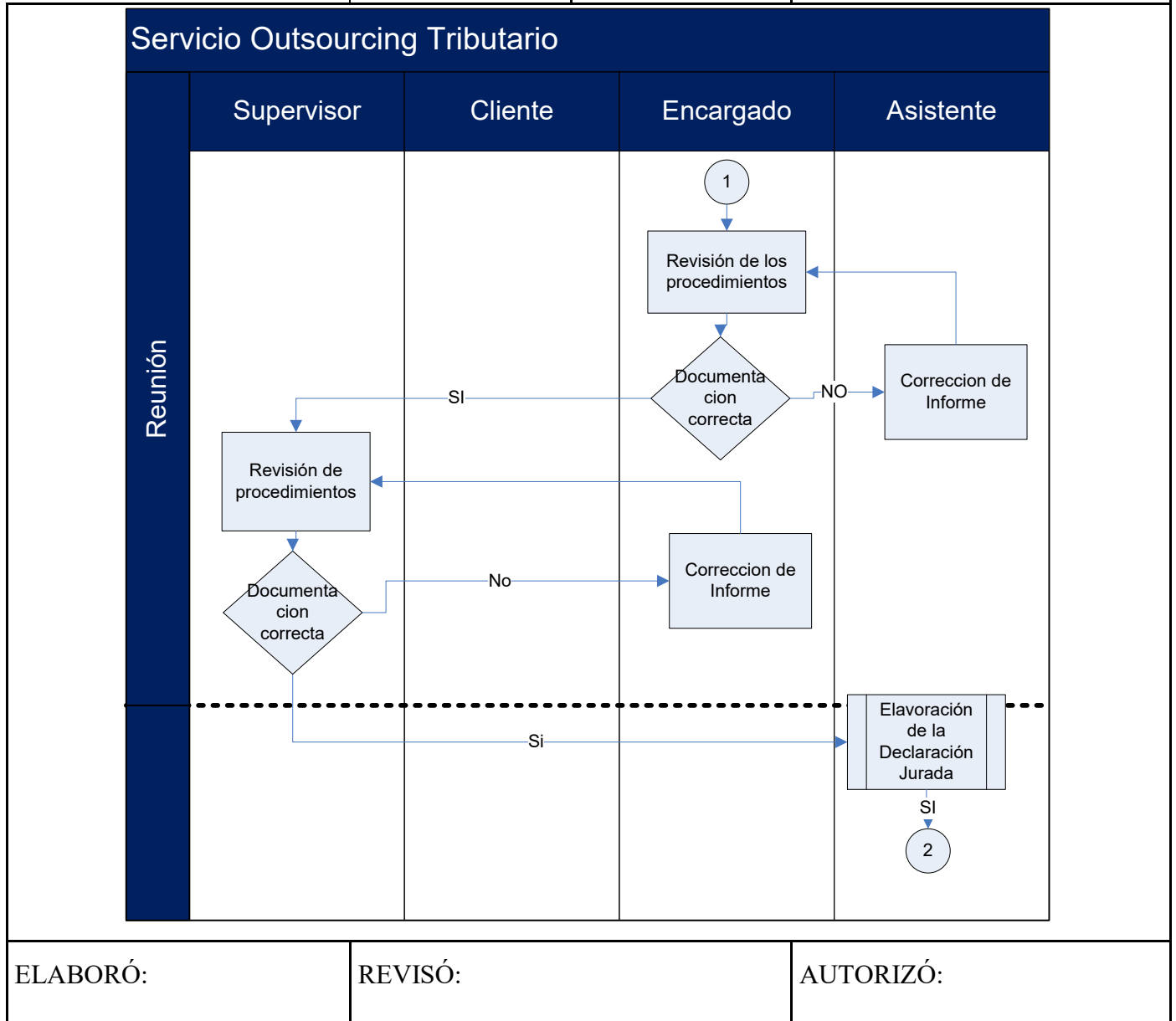




**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuesta N° 5, 6 y 7	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	2	DE	3
		SUSTITUYE A:			



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

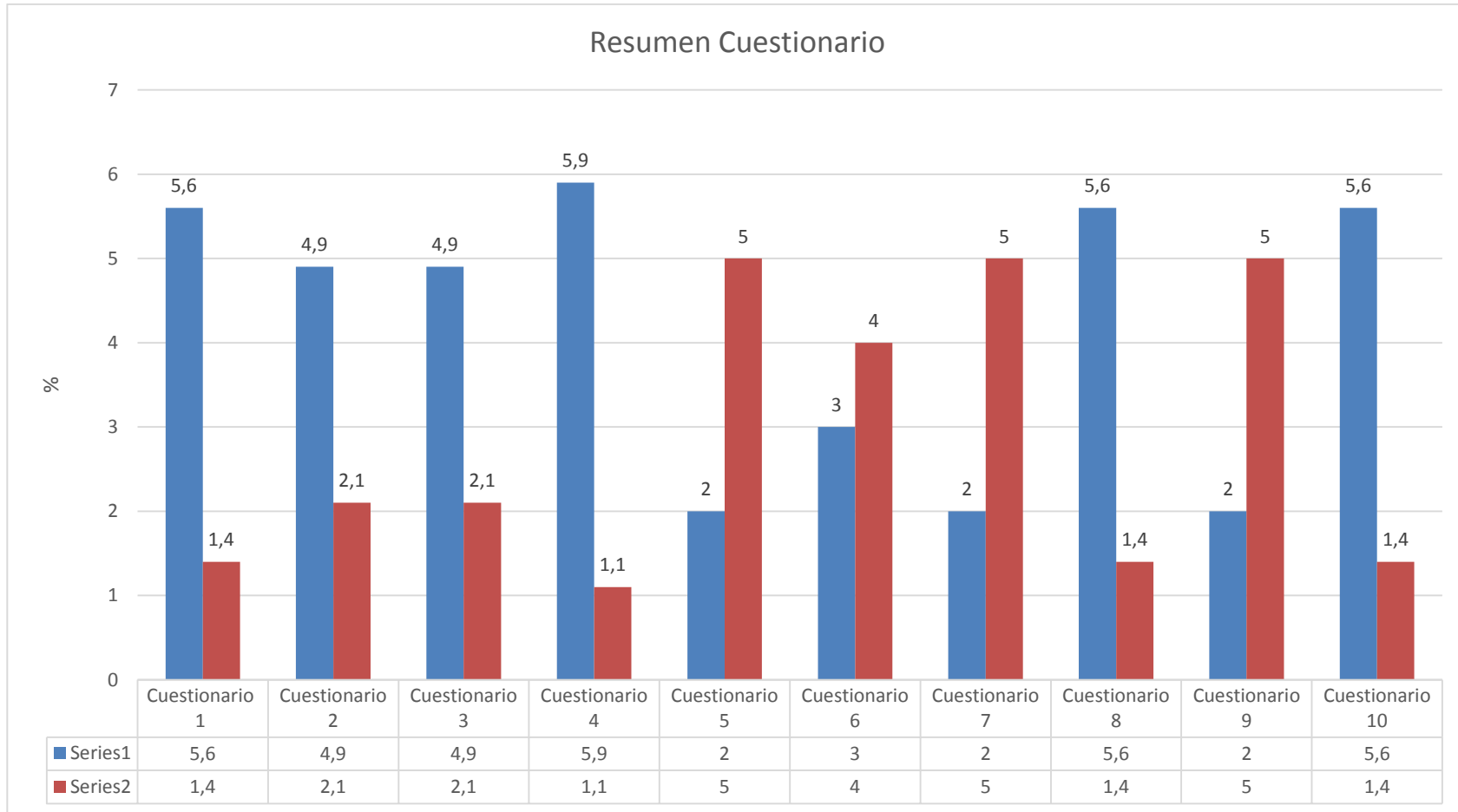
AGB	Manual de Outsourcing Tributario se encuesta N°5,6 y 7	FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	3	DE	3
		SUSTITUYE A:			

Servicio Outsourcing Tributario			
	Cliente	Encargado	Asistente
			<pre> graph TD     A((2)) --&gt; B[Envio de Declaracion Jurada]     B -- si --&gt; C[/Envio constancia de DDJJ al cliente/]     C --&gt; D([FIN])                     </pre>
ELABORÓ:	REVISÓ:		AUTORIZÓ:

Para ver la comparación de las entrevistas ver anexo N° 2

### Grafico N° 1

**Resumen del Cuestionario** A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios mismos que se realizaron al personal que presta el servicio de Outsourcing Tributario.



Para más detalle del Cuestionario ver Anexo 4

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Grafico N° 2**

**Pregunta 1 ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución del servicio de Outsourcing Tributario?**

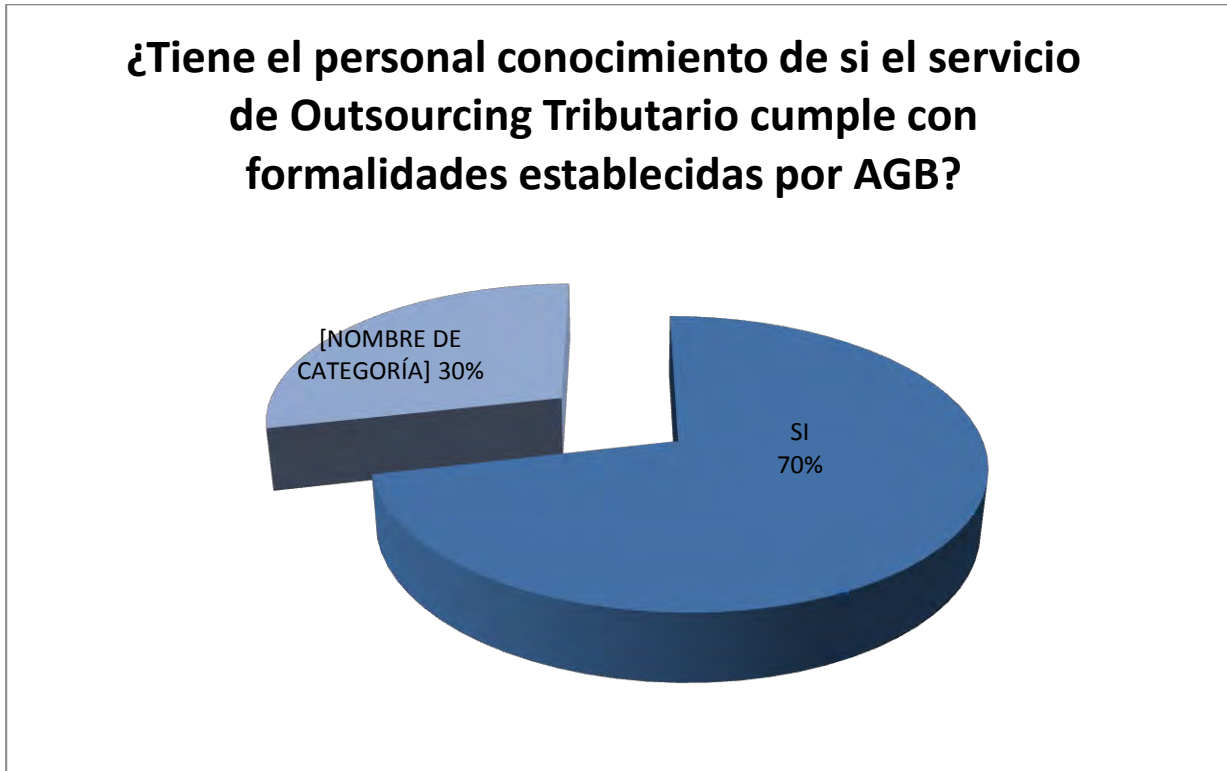


Como se puede observar el 20% responde que no existen procedimientos establecidos por la Firma; sin embargo, el 80% indican que si tienen procedimientos que a su vez no pueden ser demostrados.

En la entrevista cada uno detalla un procedimiento diferente lo que nos permite llegar a la conclusión de que no existe un procedimiento claro, uniforme que sirva como un requisito para la prestación de este tipo de servicio.

**Grafica N° 3**

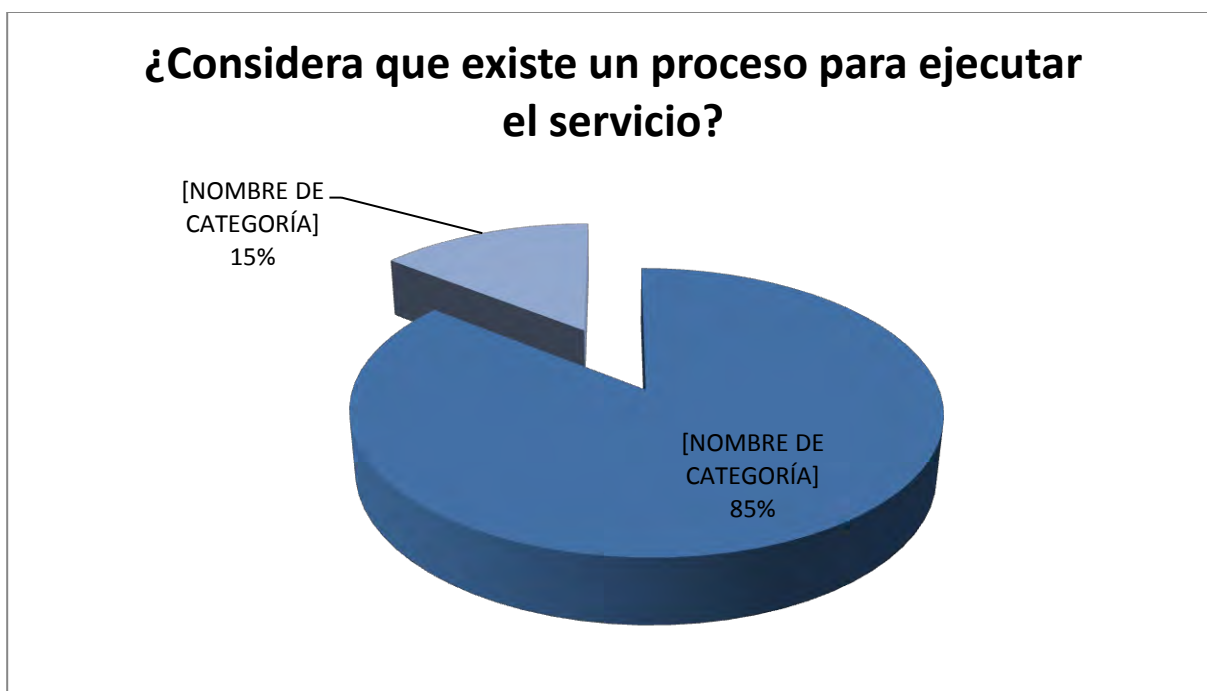
**Pregunta 2 ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio de Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB?**



El 30% de los entrevistados indican que no tiene un procedimiento y el 70% indica que si tienen procedimientos; sin embargo, la información de los entrevistados determina que cada una realiza un procedimiento diferente, lo que indica que no se tiene un procedimiento establecido para el servicio.

#### Grafica N° 4

#### Pregunta 3 ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?



Como se puede ver en la gráfica el 15% indica que no existen procedimientos establecidos por la entidad y un 85% de los entrevistados indican que si tienen procedimientos, cabe aclarar que no pueden demostrar un proceso para ejecutar el servicio puesto que indican:

- ✓ El servicio consiste en recepcionar la información contable, y en base a esta realizar las DDJJ y declaración de los impuestos, tomando en cuenta parámetros de revisión y conciliación que permitan demostrar la razonabilidad del tributo pagado y el cumplimiento de los deberes formales
- ✓ Entrega de la documentación por parte del Departamento de Contabilidad (mayores contable, estados financieros, planillas de sueldo, aportes y tributaria, extractos bancarios). Coordinar fechas. Revisar documentación entregada por el cliente, determinar que impuestos son gravables para ese cliente y cuáles de

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

ellos tiene retención. Realizar las declaraciones el día correspondiente de acuerdo al último dígito del NIT.

- ✓ Requerimiento de información. Recepción de la información, revisión y determinación del impuesto
- ✓ Existe dos etapas la visita preliminar y la visita final, para iniciar cada una de estas se comienza con el requerimiento de información y se procede a seleccionar la muestra para ejecutar la revisión. En la visita final se adiciona el armado del legajo y la declaración de impuestos a través del portal

Por lo que se llega a la conclusión que los procedimientos que se realizan van de acuerdo a lo que entiende mejor cada quien.

**Grafica N° 5**

**Pregunta 5 ¿Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos?**

**Pérdida de información**

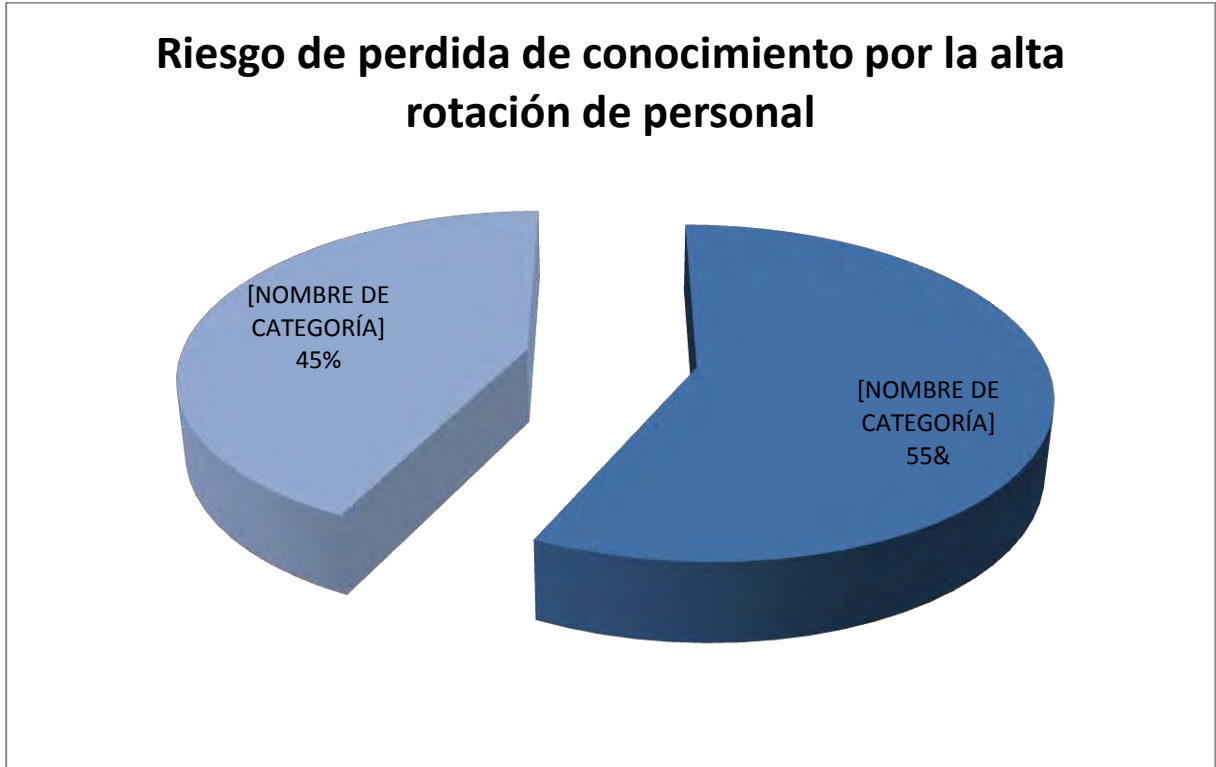


Como se puede apreciar un 70% afirma que no existe riesgo de pérdida de información y un 30% indica que si, esto demuestra que los datos almacenados son respaldos de las determinaciones para el servicio de Outsourcing Tributario.



**Grafica N° 6**

**Pérdida de conocimiento**



El 45% indica que no existe el riesgo de pérdida de conocimiento y el 55% indica que sí. Lo que se puede observar es que por la alta rotación de personal no existe un seguimiento continuo para la revisión de aspectos que el servicio de Outsourcing Tributario debe cumplir realizando un seguimiento mes a mes de observaciones que se tiene.

**Grafica N° 7**

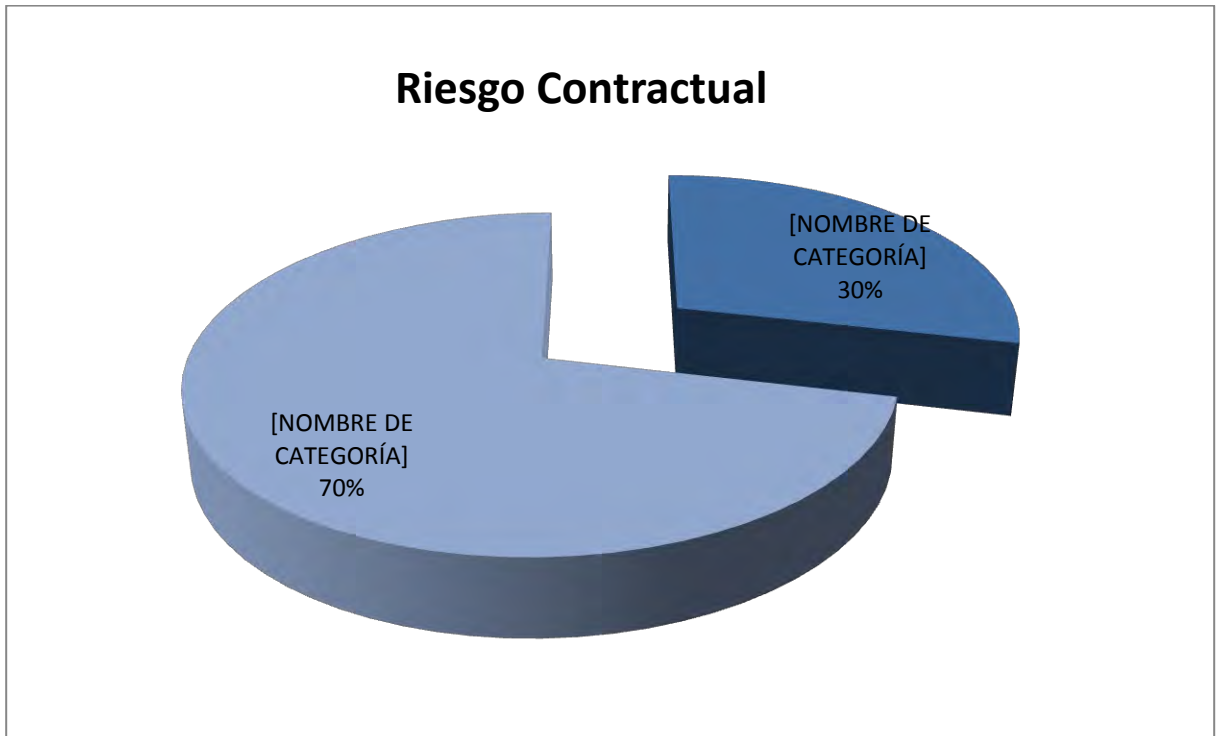
**Riesgo de Fraude**



En este tópico se aprecia que no existe riesgo de fraude lo cual implica que el personal que desempeña el servicio tiene conocimiento de la responsabilidad que recae ante el fisco sobre este tópico.

**Grafica N° 8**

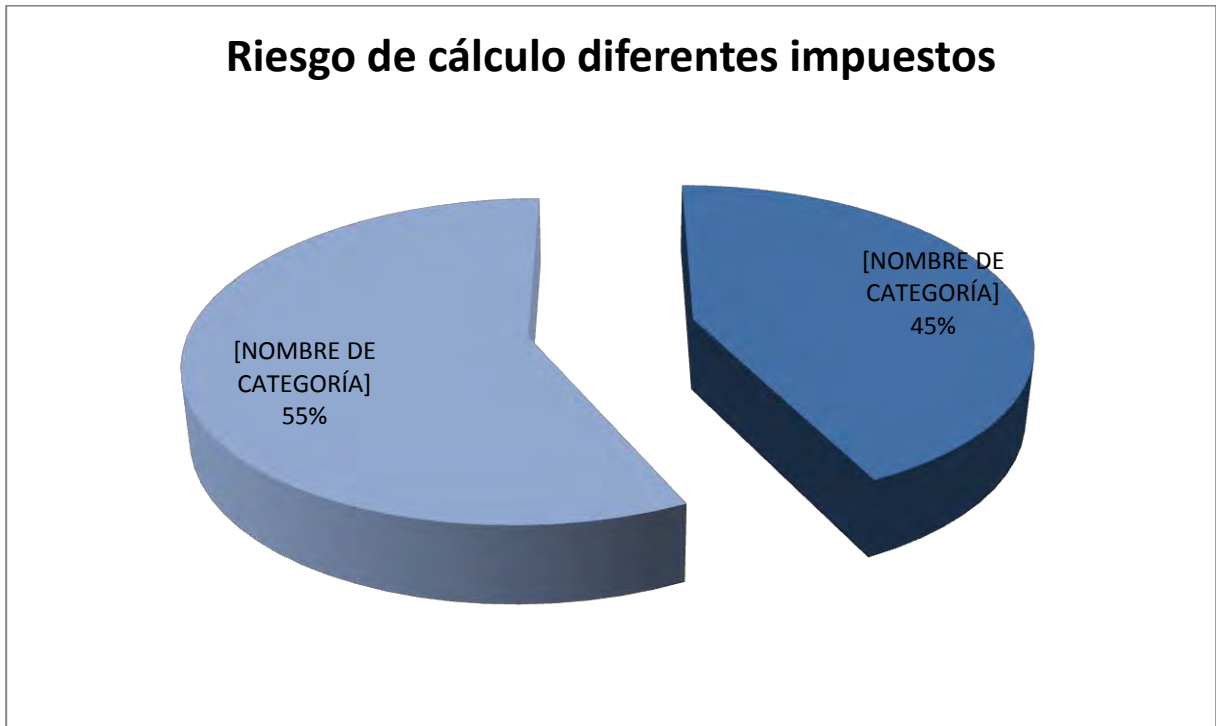
**Riesgo Contractual**



En este tópico se observa el riesgo contractual que se tiene el 70% indica que no y el 30% indica que si lo que lleva a la conclusión que el contrato establecido por la empresa cumple con los parámetros para mitigar este riesgo.

**Grafica N° 9**

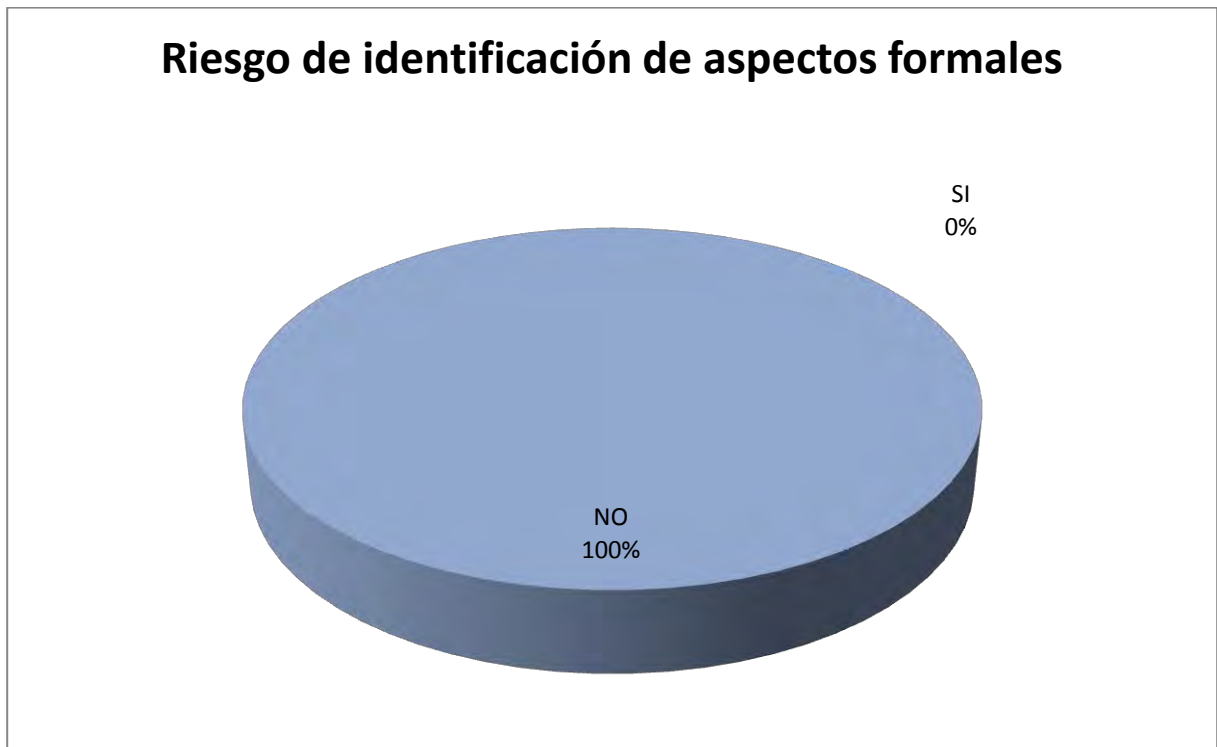
**Riesgo de cálculo de diferentes Impuestos**



En este riesgo se muestra que el 55% indican que no existe el riesgo y el 45% indica que si existe, por lo que hay distintos impuestos que ofrece el servicio de Outsourcing Tributario lo que hace que su revisión deba ser más exhaustiva y revisada de acuerdo a procedimientos.

**Grafica N° 10**

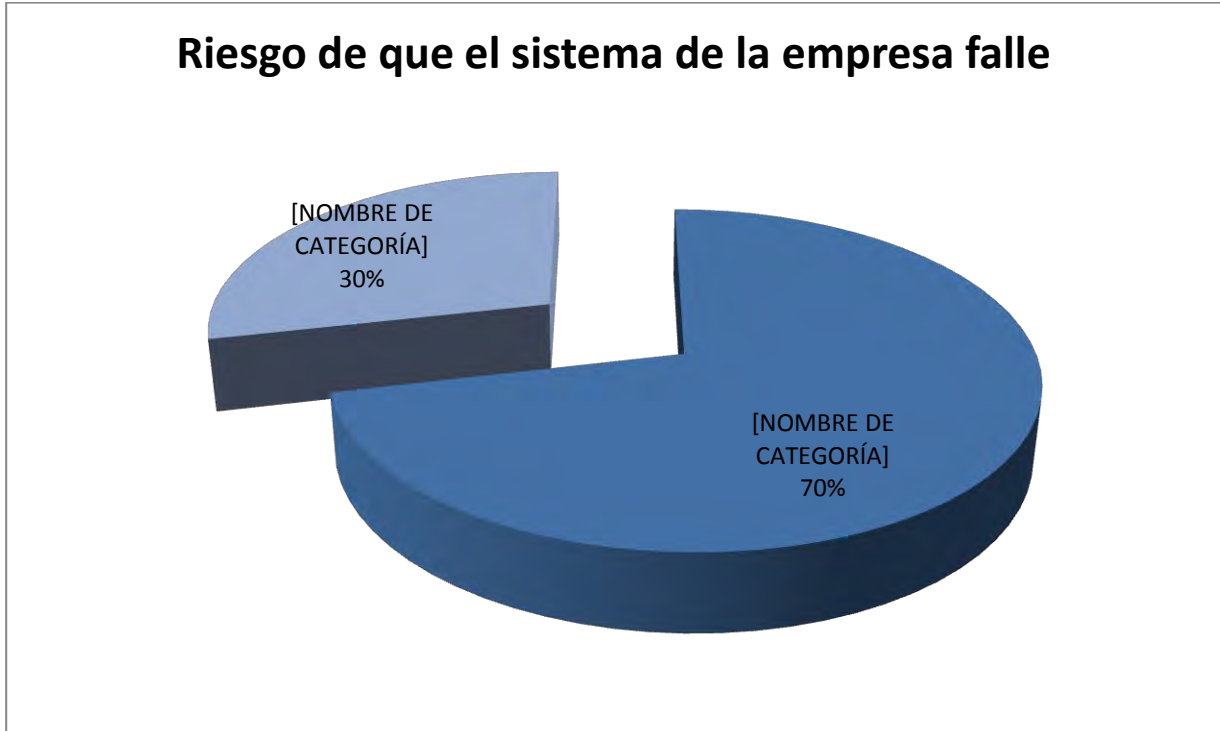
**Riesgo de identificación de aspectos formales**



Como se puede observar el 100% está de acuerdo con que no existe el riesgo de identificación de aspectos formales, lo que nos muestra que los aspectos formales para las DDJJ están claramente identificados.

**Grafica N° 11**

**Riesgo de que el sistema de la empresa falle**



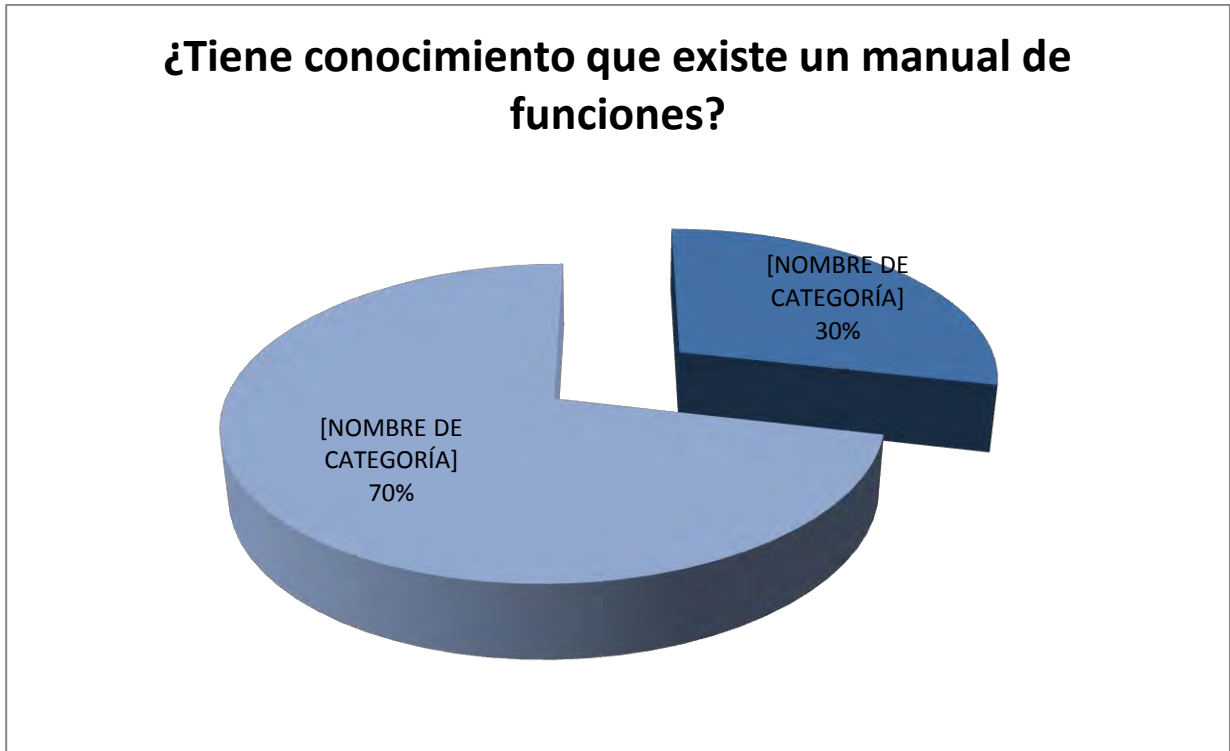
El 70% está de acuerdo que existe riesgo que el sistema de la empresa falle y el 30% no está de acuerdo

Como se puede observar la prestación del servicio de Outsourcing Tributario tiene riesgos que deben ser disminuidos

Por lo que se debe realizar un trabajo más uniformizado para que en el momento en que otras personas realicen este trabajo tengan un apoyo, y puedan comprender de manera.

**Grafica N° 12**

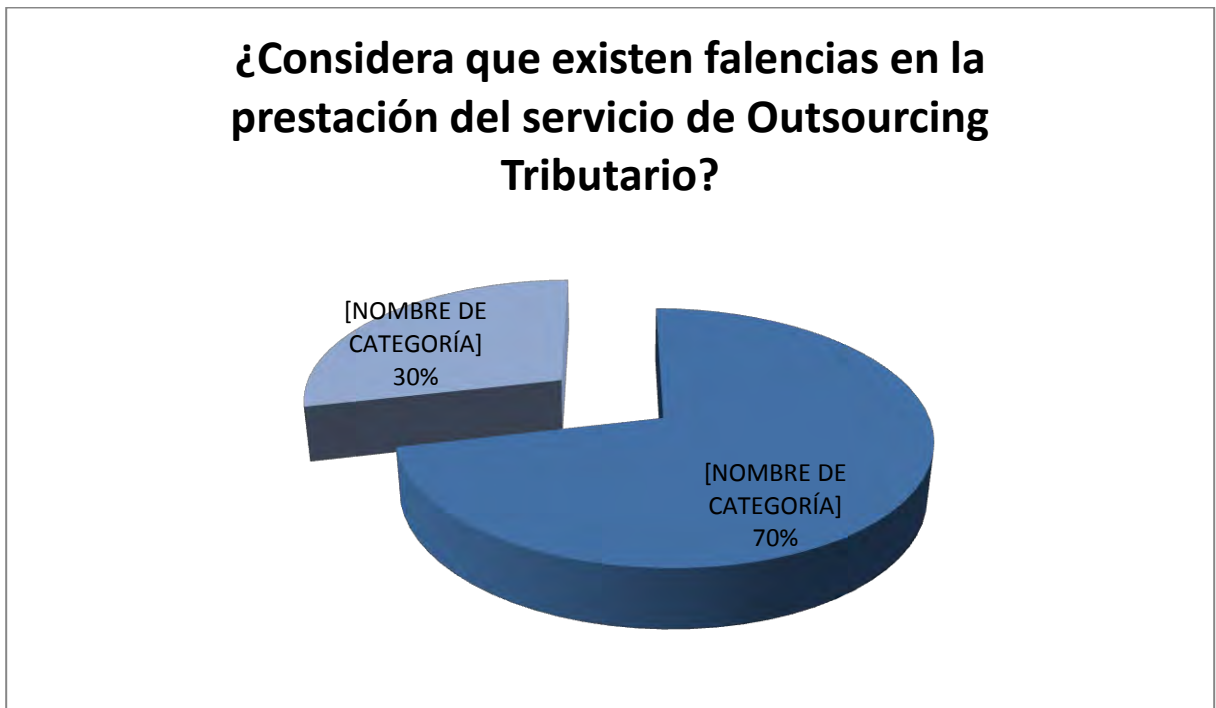
**Pregunta 7 ¿Tiene conocimiento de que existe un manual de funciones?**



El 70% indica que no tiene un conocimiento del manual de funciones y el 30% indica que si existe. Sin embargo, no se pudo evidenciar ningún manual de funciones.

**Grafica N° 13**

**Pregunta 8 ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?**



El 70% considera que existen falencias en el servicio y solo el 30% considera que no.

Lo que lleva al análisis de realizar un procedimiento para mitigar estas falencias detectadas en el servicio de Outsourcing Tributario, puesto que se estableció que no existen procedimientos y es una falencia para el servicio.

**6.8.4. Conclusión**

**Falencias detectadas**

- ✓ No existen procedimientos claramente establecidos.
- ✓ No existe un proceso para la prestación del servicio de Outsourcing Tributario.
- ✓ Existe riesgos de pérdida de información
- ✓ Existe riesgo contractual
- ✓ El riesgo que el sistema de la empresa no funcione correctamente.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ No existe un manual de funciones para seguir sus procedimientos.
- ✓ Existe alta rotación de personal

Estas falencias detectadas una vez superadas permitirán a AGB otorgar un servicio veraz a través de procedimientos mejorados y estandarizados que en la actualidad se van desarrollando para el servicio de Outsourcing Tributario.

**6.9. ESTRUCTURA PREDISEÑADA DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA. CASO DE ESTUDIO: AUDITING GROUP BOLIVIA S.R.L.**

Con el fin de estandarizar los procedimientos para la prestación del servicio de outsourcing tributario y mitigar los riesgos que conlleva este tipo de servicio, propongo una estructura prediseñada de organización de procedimientos. Sin embargo, antes abordaremos ciertos aspectos de importancia.

**6.9.1. Determinación del costo del producto**

Para la determinación del costo se realizará una evaluación de la empresa para certificar el tiempo que Auditing Group Bolivia S.R.L. invertirá para una óptima ejecución del servicio, midiéndolo así el costo del producto por horas trabajadas.

- ✓ **Director** realizará una 10% del tiempo determinado por A. G. Bolivia S.R.L.
- ✓ **Gerente** realizará una 15% del tiempo determinado por A. G. Bolivia S.R.L.
- ✓ **Encargado** realizará una 30% del tiempo determinado por A. G. Bolivia S.R.L.
- ✓ **Asistente** realizará una 45% del tiempo determinado por A. G. Bolivia S.R.L.

**6.9.2. Políticas de Independencia**

Para las políticas de independencia se debe tomar en cuenta:

- ✓ Las responsabilidades están encargados de llevar un control de independencia relacionado con sus clientes dentro del sistema de Auditing Group Bolivia S.R.L e informar lo términos a sus clientes.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ A aquella Influencia significativa (para efectos de identificación de entidades relacionadas.)
- ✓ En cuanto a los Intereses financieros la participaciones en valores u otro tipo de inversiones o bonos, préstamos sin garantía u otros instrumentos de deuda de una entidad. Esto incluye los derechos de adquirir una participación como una opción o garantía, un derecho de reversión u otro interés derivado.
- ✓ Para tener un nivel aceptable debe verse que un tercero razonable e informado pudiera concluir, al peso de los hechos y circunstancias específicas disponibles para el contador público en ese momento, que el cumplimiento con los principios fundamentales (en el caso de la independencia el de la ‘objetividad’) no se compromete.
- ✓ Cualquier consulta la puede realizar a los socios responsables de independencia.

**Comisiones**

- ✓ En otras circunstancias en las que se prevean honorarios contingentes, se deben considerar los lineamientos normativos y profesionales locales y también deberá realizarse una evaluación de cualesquier amenazas a la independencia. En particular, se debe considerar la posibilidad de una pérdida de objetividad, de hecho o en apariencia, en relación con cualquier servicio que surja de este método de cobro por los servicios de Auditing Group Bolivia S.R.L.
- ✓ Una firma de Auditing Group Bolivia S.R.L tiene permitido recibir o pagar una comisión u honorario por remisión en relación con un trabajo o servicios prestados a un cliente sólo si está permitido y de conformidad con las reglamentaciones profesionales locales y de otro tipo.

**6.9.3. Aspectos a ser considerados**

- ✓ Formalizar los procedimientos.
- ✓ Mejorar la estructura, los procesos y la capacitación al personal.
- ✓ Mejorar el intercambiando la información entre el personal.
- ✓ Establecer mayores controles analíticos y sustantivos.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Evitar que se pierda información al existir alta rotación de personal, puesto que de este modo se minimizaría el riesgo de pérdida de conocimiento.

Para realizar la oferta del servicio de Outsourcing se realizará:

El diseño de flujograma y su respectivo narrativo descriptivo de los procesos relacionados con el ejercicio y asignaciones de las funciones para el desarrollo del trabajo pre establecidos que se adecuará al tipo de Sociedad del servicio.

Elaboración de la propuesta de un diseño para el servicio de Outsourcing, este diseño debe considerar cada impuesto mensual que se determinará en el contrato de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- ✓ En base a la elaboración del marco teórico se realizará la elaboración de los procesos y procedimientos que deben realizar sobre el servicio de Outsourcing para lograr una mayor eficiencia.
- ✓ A su vez se realizará la elaboración de un manual de funciones que releva los distintos procesos que sigue en la actualidad y el proceso que debe seguir para realizar la prestación del servicio con mayor eficiencia.
- ✓ Con el manual de procedimientos se determinara la asignación de los procedimientos que debe cumplir el personal para la prestación del servicio.
- ✓ Se realizará los papeles de trabajo prediseñados.
- ✓ La elaboración de este diseño de propuesta para el servicio de Outsourcing Tributario detallará los procedimientos mínimos que se debe realizar para cada impuesto como ser el relevamiento, mayores, identificación de las cuentas afectadas para cada impuesto, revisión, elaboración de Formularios y finalmente la conciliación de los saldos contables con la pre-liquidación.

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta que consiste en:

- ✓ Desarrollo de la Propuesta
- ✓ Implementación del flujograma
- ✓ Implementación del flujograma narrativo
- ✓ Procesos
- ✓ Control

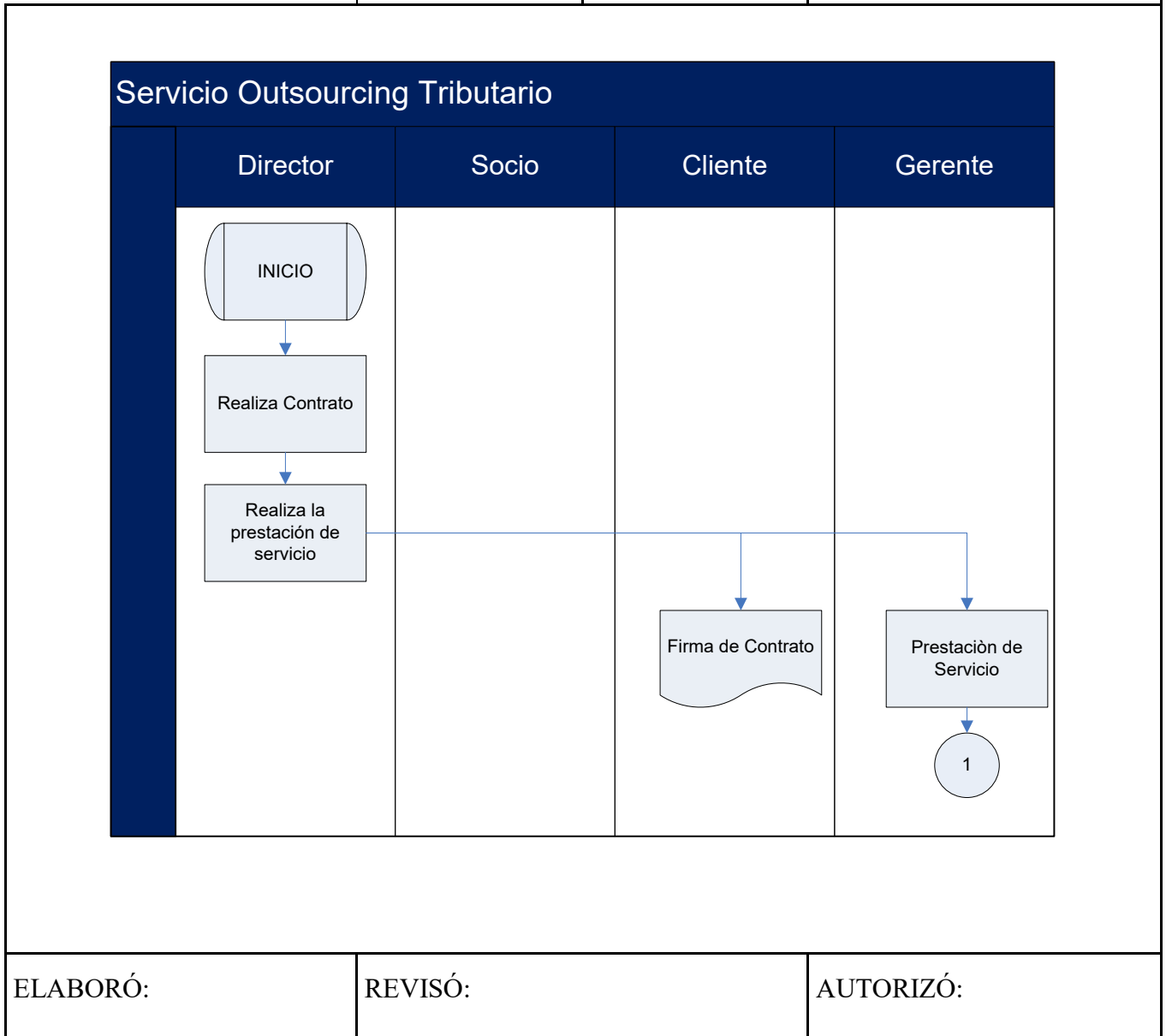
**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.1. Desarrollo de la propuesta**

**6.9.3.1.1. Implementación del flujograma**

AGB		FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Outsourcing Tributario		PAGINA	1	DE	4
		SUSTITUYE A:			



ELABORÓ:

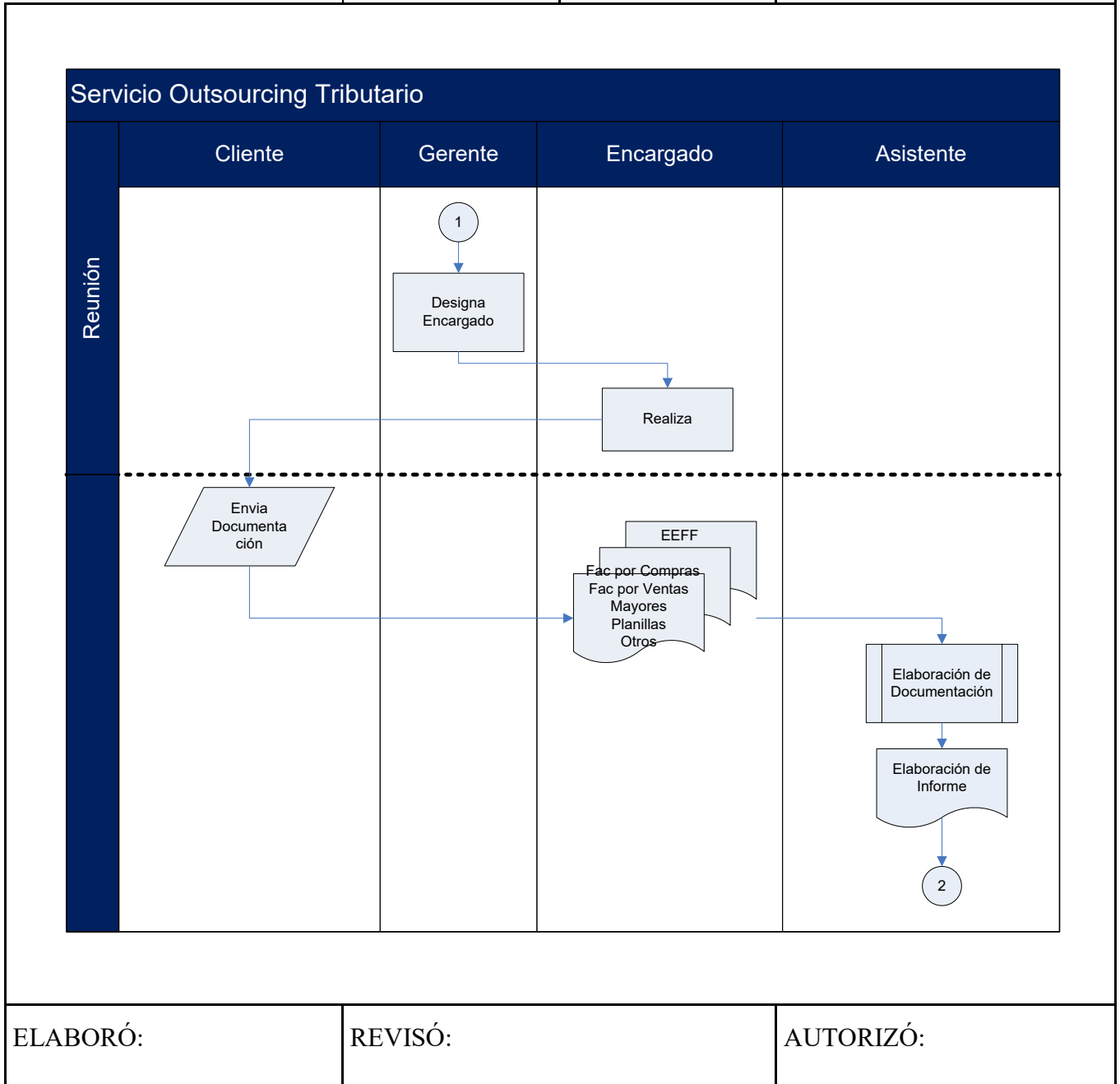
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB		FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	2	DE	4
Outsourcing Tributario		SUSTITUYE A:			



ELABORÓ:

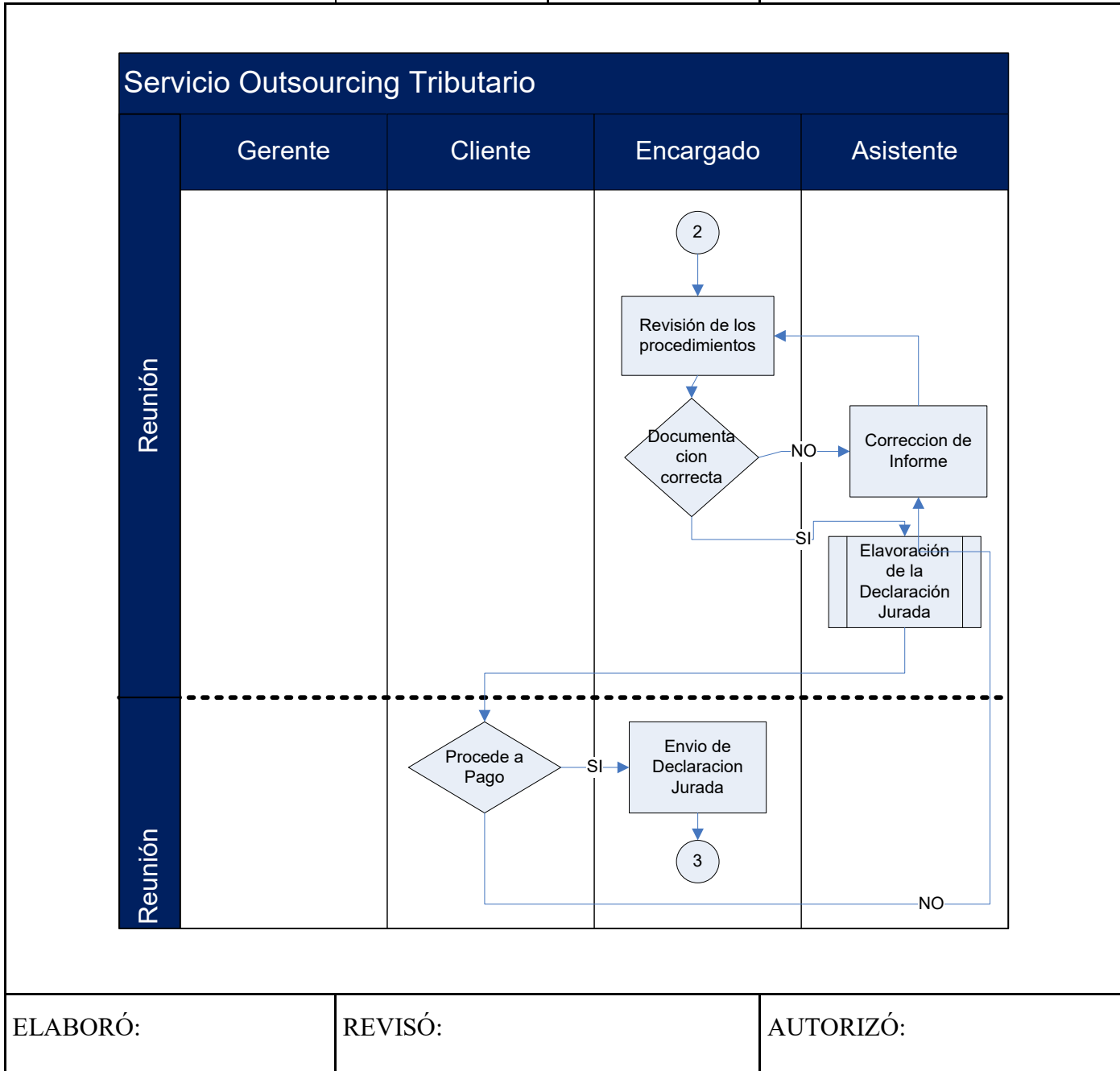
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB		FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	3	DE	4
Outsourcing Tributario		SUSTITUYE A:			



ELABORÓ:

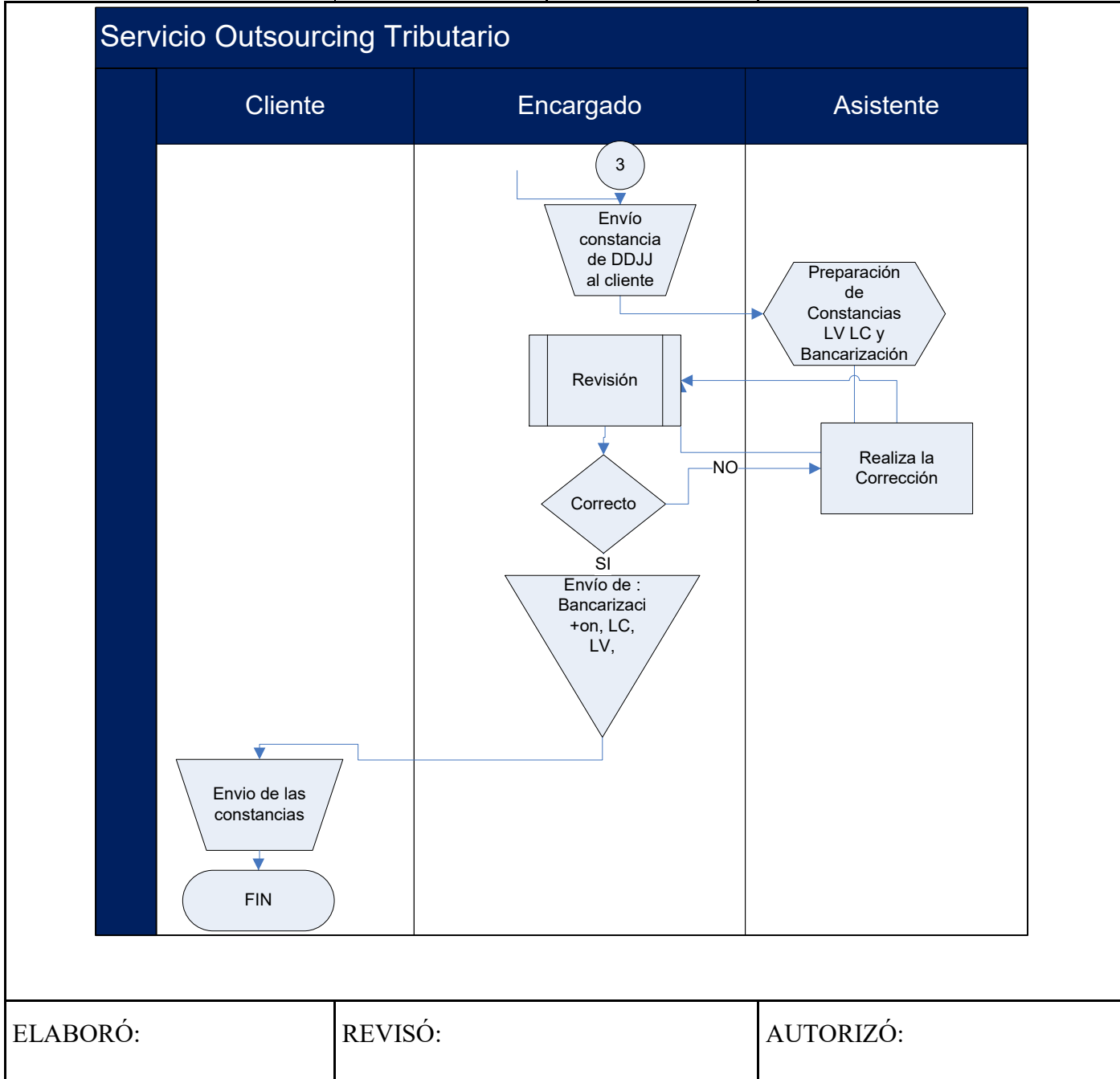
REVISÓ:

AUTORIZÓ:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

AGB		FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Outsourcing Tributario		PAGINA	4	DE	4
		SUSTITUYE A:			



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.1.2. Implementación del flujograma Narrativo**

AGB		FECHA	30/09/2016		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PAGINA	1	DE	2
Outsourcing Tributario		SUSTITUYE A:			

Paso 1	Socio	Elaboración del contrato con la Sociedad
Paso 2	Director	El director firma el contrato entre ambas partes e informa al gerente.
Paso 3	Cliente	Firma el contrato junto al director
Paso 4	Gerente	Revisará y designará los encargados para la prestación del servicio
Paso 5	Encargado	Coordina la revisión con el asistente
Paso 6	Asistente	Se encarga de elaborar el informe en función a la documentación que le entrega al encargado
Paso 7	Encargado	Realiza la revisión de procedimientos Si la elaboración del informe es correcta se envía al gerente Si la elaboración del informe es incorrecta se revisa y corrige
Paso 8	Gerente	Realiza la revisión de procedimientos Si la elaboración del informe es correcta se envía al gerente Si la elaboración del informe es incorrecta se revisa y corrige.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

	AGB		FECHA	30/09/2016		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN  Outsourcing  Tributario		PAGINA	2	DE	2
			SUSTITUYE A:			
Paso 9	Asistente	Elabora la declaración jurada.				
Paso 10	Cliente	Procede al pago si fuera el caso				
Paso 11	Encargado	Se realiza el envío de las constancias de DDJJ mediante el sistema Da-vinci				
Paso 13	Asistente	Realiza la elaboración para envío de las constancias del Libro de Compras, Libro de Ventas y Bancarización				
Paso 14	Encargado	Procederá con la revisión de los procedimientos realizados A) Si la revisión es correcta procederá al envío de: Libro de Compras. Libro de Ventas y Bancarización B) Si la documentación no es correcta el asistente debe revisar nuevamente				
Paso 15	Asistente	Realiza el envío por mediante el sistema del Servicio de Impuestos Nacionales en el plazo establecido por el Servicio de Impuestos Nacionales				
Paso 16	Asistente	Realiza el envío de un correo para informar al cliente que el servicio se realizó y completó.				
ELABORÓ:		REVISÓ:		AUTORIZÓ:		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2. Procedimientos relacionados al Servicio de Outsourcing Tributario**

A continuación propongo una estructura prediseñada de papeles de trabajo de los procedimientos relacionados al servicio de outsourcing tributario que beneficie a la Firma.

**6.9.3.2.1. Resumen de la Pre-liquidación de impuestos**

Este diseño es el resumen de todos los procedimientos que se realiza para determinar la liquidación de los impuestos mensuales.

**Nombre de la Sociedad**  
**REVISIÓN DE DD.JJ.**  
**CORRESPONDIENTE AL MES DE...**

**NIT...**  
**Fecha de Vencimiento**

**1 Impuesto al Valor Agregado IVA**

- 1.1 Identificación de las cuentas afectadas para el CF IVA (cuentas de Gasto )
- 1.2 Mayores contable
- 1.3 Identificación de las cuentas afectadas para el DF IVA (cuentas de Ingreso)
- 1.4 Mayores contable
- 1.5 Actualización del impuesto
- 1.6 Facturas revisión del 100% de las facturas para CF
- 1.7 Elaboración de Libro de Compras
- 1.8 Elaboración de Libro de Ventas
- 1.9 Extracto Bancario y o contratos
- 1.10 Elaboración de Bancarización
- 1.11 Llenado de Formulario mediante (Sistema Davinci)
- 1.12 Conciliación de Saldos Contables, preliquidacion, Libros de Compras, Libros de Ventas
- 1.13 Mayores contables de CF y DF

**2 Impuesto a las Transacciones**

- 2.1 Identificación de las cuentas afectadas para el IT(cuentas de Ingreso )
- 2.2 Mayores contable
- 2.3 Llenado de Formulario mediante (Sistema Davinci)
- 2.4 Conciliación de Saldos Contables con los Formularios de preliquidacion
- 2.5 Mayores contables de IT

**3 RC-IVA**

- 3.1 Identificación de las cuentas afectadas para el RC-IVA(cuentas de gastos al personal)
- 3.2 Recalculo de la planilla tributaria
- 3.3 Revisión de una muestra Formulario 110(en función a una evaluación con el Gerente)
- 3.4 Verificación de arrastre CF IVA y actualización del CF
- 3.5 Llenado de Formulario mediante (Sistema Davinci)
- 3.6 Conciliaremos los saldos contables del pasivo con los formularios
- 3.7 Mayores contables de RC-IVA

**4 Retenciones Locales IT - IUE - RC-IVA**

- 4.1 Identificación de las cuentas afectadas para retención del IT - IUE - RC IVA
- 4.2 Identificación de Recibos Bienes, Servicios o Alquileres
- 4.3 Llenado de Formularios 570, 604, 530 y 410 para los periodos bajo revisión. Mediante (Sistema Davinci)
- 4.4 Conciliaremos los saldos contables del pasivo retenciones con los formularios
- 4.5 Mayores contables de retenciones correspondientes

**5 IUE Beneficiarios del Exterior**

- 5.1 Identificación de las cuentas afectadas para retención del IUE-BE
- 5.2 Revisión del extracto Bancario para verificar pagos al exterior y recálculo del impuesto
- 5.3 Llenado de Formulario mediante (Sistema Davinci)
- 5.4 Conciliaremos los saldos contables del pasivo con los formularios
- 5.5 Mayores contables de retenciones

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO  
AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Esta hoja de trabajo es la pre-liquidación de impuestos a ser aprobada por el cliente, el cual contiene todos los datos de las hojas precedentes de cálculo, determinación y liquidación de impuestos a los está sujeto la Sociedad.

Nombre de la Sociedad  
REVISIÓN DE DD.JJ.  
CORRESPONDIENTE AL MES DE ...

NIT...  
Fecha de Vencimiento

**A. VENTAS**

	TOTAL BASE	IVA 13% (*)	IT 3%	
VENTAS DE BIENES Y/O SERV.	-	-	-	(*)
<b>TOTAL FACTURACIÓN</b>	-	-	-	

(\*) Durante el mes bajo revisión no existieron ventas facturadas.

<b>I. TOTAL DEBITO FISCAL - IVA</b>	<b>0</b>
<b>II. TOTAL IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES</b>	<b>0</b>

**B. COMPRAS**

TOTAL FACTURAS	0	
TOTAL ICE	0	
TOTAL EXENTO	0	
<b>a Crédito Fiscal - IVA (13%) Generado en el Periodo</b>	<b>0</b>	
<b>b Crédito Fiscal - IVA Saldo periodo anterior</b>	<b>0</b>	
Crédito Fiscal - IVA(13%) del periodo anterior	-	<i>visto con F-200 periodo anterior</i>
UFV Inicial		<i>visto con pizarra tributaria SIN</i>
UFV Final		<i>visto con pizarra tributaria SIN</i>
Actualización de valor sobre el saldo de Crédito Fiscal del periodo anterior	0.00	
<b>c Crédito Fiscal - IVA del periodo anterior (Actualizado)</b>	<b>0</b>	
<b>III. TOTAL CRÉDITO FISCAL - IVA</b>	<b>0</b>	<b>d= a+ b+ c</b>

<b>1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO F-200</b>	-	-		
TOTAL VENTAS	0	0		
TOTAL COMPRAS	0	0		
SALDO CF IVA MES ANTERIOR ACTUALIZADO	0			
SALDO PARA EL SIGUIENTE MES	0	<b>visto con F-200 declarado</b>		
<b>2 IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES POR PAGAR F-4 00</b>	-			
IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES DEL MES	0			
SALDO A COMPENSAR DEL PERIODO ANTERIOR	0			
IMPUESTO A PAGAR EN ESTE MES	0			
<b>3 RETENCIONES IUE F-570</b>	<b>Base</b>	<b>Alicuota</b>	<b>Impuesto</b>	-
IMPORTE CANCELADO POR SERVICIOS		12.50%	0	
RETENCIONES IUE COMPRA BIENES	-	5%	0	
<b>4 RETENCIONES IT F-4 10</b>	<b>Base</b>	<b>Alicuota</b>	<b>Impuesto</b>	-
RETENCIONES IT		3%	0	
<b>5 RETENCIONES RC IVA A TERCEROS F-604</b>	<b>Base</b>	<b>Alicuota</b>	<b>Impuesto</b>	-
RETENCIONES RC IVA	-	13%	0	
<b>6 RETENCIONES IUE BE F-530</b>	<b>Base</b>	<b>Alicuota</b>	<b>Impuesto</b>	-
RETENCIONES IUE BE	-	12.5%	0	
<b>7 RETENCIONES RC - IVA DEPENDIENTES</b>	<b>Base</b>	<b>Alicuota</b>	<b>Impuesto</b>	-
DE ACUERDO A LA PLANILLA TRIBUTARIA	-	13.0%	0	
<b>IMPUESTOS A PAGAR</b>	-	-		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.2. Relevamiento conceptual de las cuentas de ingreso (débito fiscal), crédito fiscal, régimen complementario al IVA, Retenciones locales, beneficiarios del exterior.**

En esta hoja de trabajo se realiza un relevamiento general de las principales operaciones realizadas por la Sociedad con el fin de conocer los tipos de ingresos con que cuenta, a efectos de identificar aquellos que se encuentren gravados por este impuesto; asimismo, realizamos un entendimiento detallado de la forma de registro que aplica la Sociedad y la documentación de respaldo existente; para finalmente identificar los criterios tributarios adoptados por la sociedad para declarar los impuestos.

Nombre de la Sociedad					<small><a href="#">Volver al informe</a></small>	<small><a href="#">LI</a></small>		
Revisión tributaria - Outsourcing								
Al...								
A. RELEVAMIENTO CONCEPTUAL DE...								
Realizamos un relevamiento general de las principales operaciones realizadas por la Sociedad con el fin de conocer los tipos de ingresos con que cuenta, a efectos de identificar aquellos que se encuentren gravados por este impuesto.								
Nro de cuenta	Concepto	Detalle	Movimiento del mes Bs	%	Cliente		AGB	
					IVA	IT	IVA	IT
TOTAL INGRESOS s/ relevamiento			-					
TOTAL INGRESOS s/ EEEFF			-					
Diferencia			-					
<b>TR</b>								
✓ Grava								
✗ No grava								
↺ Cuenta mixta (conceptos gravados y no gravados)								
↻ Sin Movimiento								
B. TAREAS REALIZADAS								
• Realizamos un entendimiento detallado de la forma de registro que aplica la Sociedad y la documentación de respaldo existente.								
<b>REGISTRO CONTABLE DE VENTAS FACTURADAS</b>								
Concepto	Cuenta	Descripción	DEBE Bs.	HABER Bs.				
<b>REGISTRO CONTABLE POR LA NOTA DE CRÉDITO - DÉBITO</b>								
La Sociedad no utiliza notas de débito-crédito								
La documentación de respaldo de los registros contables de ingresos son únicamente las copias de las facturas emitidas por las ventas realizadas.								
• Identificamos los criterios tributarios adoptados por la Sociedad para declarar este impuesto.								
LIBRO DE VENTAS/COMPRAS								
FACTURACIÓN.								
CORTE DE FACTURAS Y CORRELATIVIDAD								
Descripción	Nº Autorización	Nº Factura	Fecha límite de emisión	Observaciones				
IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES								
C. CONCLUSIONES								

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.3. Prueba Global de ingresos gravados por debito fiscal IVA, IT y RC-IVA**

Esta hoja de trabajo sirve para realizar una prueba global, a objeto de verificar si los importes expuestos en los Estados Financieros gravados por IVA, IT y RC-IVA, fueron incluidos en las declaraciones juradas (pre-liquidaciones) respectivas.

<b>Nombre de la Sociedad</b>	<a href="#">Volver al informe</a>	<a href="#">L2</a>
Revisión tributaria - Outsourcing		
Al...		
<b>A. PRUEBA GLOBAL DE INGRESOS GRAVADOS POR...</b>		
Realizamos una prueba global, a objeto de verificar si los ingresos expuestos en los Estados Financieros gravados por este impuesto, fueron incluidos en las declaraciones juradas (preliquidaciones) respectivas.		
<b>Nro de cuenta</b>	<b>Concepto</b>	<b>Importe en Bs</b>
	<b>Total ingresos</b>	<b>0</b>
	(-) Ingresos exentos (Cobija)	0
	(+) Ajuste de ingresos estimados	0
	<b>Total ingresos gravados s/EEFF</b>	<b>0</b>
	Total ingresos gravados por IVA al 100%	0
	s/ Cálculo preliminar para liquidación F-200	0
	Diferencia exceso (defecto)	0
	Diferencia en %	0%
	13% IVA de la diferencia	0
<b>B. TAREAS REALIZADAS</b>		
Solicitamos al equipo contable:		
1. Estados Financieros al ...		
2. Libro de ventas.		
3. Mayores contables.		
4. Verificamos el libro de ventas con mayores contables.		
5. Realizamos una prueba global, verificando ingresos gravados y no gravados.		
<b>C. CONCLUSIONES</b>		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**Prueba Global de Ingresos de personal Gravados por RC-IVA**

Realizamos una prueba global, a objeto de verificar si los pagos y remuneraciones expuestos en los Estados Financieros, que corresponden a conceptos gravados por este impuesto, fueron incluidos en las planillas tributarias de RC-IVA y las declaraciones juradas respectivas.

Cuentas	Detalle	Ref.	Importe en Bs	%
		┘	-	0%
		┘	-	0%
		┘	-	0%
<b>Total pagos al personal s/ EEFF</b>			-	0%

**Total pagos al personal Gravables por RC-IVA** - a

Aportes a las AFPs 12,21%			-
Dependientes			-
Aporte Solidario 0,5%			-
<b>Aporte Nacional Solidario</b>			
1%5%10%			-
Aporte Solidario 1%			-(1.)
Aporte Solidario 5%			-(1.)
Aporte Solidario 10%			-(1.)
(Ajustes en cuentas de salarios)RC-IVA por pagar			
AITB de las cuentas gravadas			
<b>AITB + Ajustes de las cuentas</b>			- b

**Total pagos al personal s/ EERR deflactados** - c = a - b

**Sueldos Gravables s/ Planillas Tributarias**

Sueldo Neto del mes	⚡		-
<b>Total Ganado s/ Planilla de sueldos</b>			0 d

**Diferencia porcentual exceso / (defecto)** - e = c - d  
**Diferencia porcentual** 0% f = e / d

**(1.) APORTE SOLIDARIO**

Total ganado mayor a Bs13.000, Bs25.000 y Bs35.000

Dependiente	Ref.	Total ganado	Rango de aporte	1%	5%	10%
No Aplica		-		-	-	-
<b>TOTAL</b>		-		-	-	-

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos la planilla del mes
- Solicitamos la planilla de RC-IVA correspondiente al mes en revisión y al mes anterior
- Realizamos una prueba global de importes expuestos en las planillas

**Tildes**

- ┘ Obtuvimos de los estados financieros
- ⊕ Obtuvimos de planillas de sueldos
- ⚡ Obtuvimos de las planillas tributarias

**C. CONCLUSIONES**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.4. Revisión formalidades Libro de ventas/compras – IVA**

Realizamos un muestreo aleatorio, de las facturas que respaldan el Débito fiscal IVA, con un alcance del 70% con el fin de verificar que las notas fiscales cumplan con los aspectos formales, exigidos por la normativa tributaria y de las facturas que respaldan el Crédito fiscal IVA, con un alcance de al menos el 70% de las compras e importaciones con el fin de verificar:

- Sí la naturaleza de las notas fiscales incluidas las pólizas de importación, corresponden a actividades relacionadas con las actividades gravadas de la Sociedad.
- Que las notas fiscales cumplen con los aspectos formales, exigidos por la normativa tributaria.
- Que las pólizas de importación sean registradas adecuadamente en el libro de compras.

**Nombre de la Sociedad**  
Revisión tributaria - Outsourcing  
Al:...

13

**A. REVISIÓN FORMALIDADES LIBRO DE VENTAS - IVA**

Realizamos un muestreo aleatorio, de las facturas que respaldan el Débito fiscal IVA, con un alcance del 60% de las ventas e importaciones con el fin de verificar que las notas fiscales cumplan con los aspectos formales, exigidos por la normativa tributaria.

Fecha	Rev.	Nº Factura	NIT	Rev.	Nº Factura	Factura	Rev.	Nº Autorización	Rev.	Nº Factura	Razón Social	Nº Factura	Rev.	Total	Rev.	Exento	Rev.	Neto	Rev.	IVA	Rev.	Tax	Fecha límite de emisión	Código de control	Rev.																
																				TOTAL																					
																				MUESTRA																					
																				% Revisión																					

Verificado con libro de ventas

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos el libro de ventas del periodo bajo revisión
- Solicitamos una muestra de comprobantes contables determinada al azar
- Verificamos el registro de facturas en el libro de ventas de acuerdo a: NIT del cliente, razón social, número de factura, importe neto de venta y el importe correspondiente al IVA.
- Realizamos el recuento del Débito Fiscal - IVA

**C. CONCLUSION**

**Nombre de la Sociedad**  
Revisión tributaria - Outsourc  
Al:...

**A. REVISIÓN FORMALIDADES LIBRO DE COMPRAS - IVA**

Realizamos un muestreo aleatorio, de las facturas que respaldan el crédito fiscal IVA, con un alcance del 60% de las compras e importaciones con el fin de verificar si la naturaleza de las notas fiscales incluidas las pólizas de importación, corresponden a actividades relacionadas con las actividades gravadas de la Sociedad y que las notas fiscales cumplen con los aspectos formales, exigidos por la normativa tributaria.

Tipo de factura	NIT	Nº Factura	Nº Factura	Razón Social	Nº Factura	Nº Factura	Nº Factura	Nº Factura	Nº Factura	Número Autorización	Nº Factura	Nº Factura	Fecha	Nº Factura	Nº Factura	Importe	Nº Factura	Nº Factura	RCE	Nº Factura	Exento	Nº Factura	Importe fiscal	Nº Factura	Credito Fiscal	Credito Fiscal s/IGV	Dif.	Código Control	Nº Factura	Nº Factura	Descripción de compra	Nº Factura
TOTAL																																

TOTAL  
MUESTRA  
% Revisión

0%  
0%  
0%

**Alcance de revisión según importe de CF-IVA**

Total Compras s/ Libro de Compras	-
Total Muestra	-
<b>Alcance de revisión</b>	<b>0%</b>

**Alcance de revisión según número de facturas a ser declaradas en el LC-IVA**

Total Nº de Facturas s/ Libro de Compras	-
Total Nº de Facturas revisadas	-
<b>Alcance de revisión</b>	<b>0%</b>

**Porcentaje de facturas observadas en relación al número de facturas revisadas**

Total Nº de Facturas revisadas	-
Total Nº de facturas con observación	-
<b>% de facturas observadas en relación al total de facturas revisadas</b>	<b>0%</b>

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos el libro de compras
- Solicitamos comprobantes contables de acuerdo a muestreo.
- Verificamos el registro de facturas en el libro de compras de acuerdo a: NIT del proveedor, razón social, número de factura, importe neto de compra y el importe correspondiente al IVA.
- Realizamos el recuento del Crédito Fiscal - IVA

**C. CONCLUSION**

Como resultado del procedimiento realizado, identificamos las siguientes observaciones:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.5. Conciliación del libro de ventas/compras vs. Formulario**

En este papel de trabajo se realiza una conciliación de saldos contables del pasivo Débito Fiscal IVA y del Crédito Fiscal IVA con los formularios 200 (preliquidación) y con los Libros de Compras y Ventas IVA para cada periodo sujeto a revisión.

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
AL..

**A. CONCILIACION DE LIBRO DE VENTAS Vs. FORMULARIO (PRELIQUIDACION)**

- Realizamos una conciliación de saldos contables del pasivo débito fiscal IVA con los formularios 200 (preliquidación) y con los libros de ventas IVA.
- Realizamos una conciliación de saldos contables del activo crédito fiscal IVA con los formularios 200 (preliquidación) y con los libros de compras IVA para cada periodo sujeto a revisión.

Libro de Ventas	
Descripción	Bs
Ingresos según Libro de Ventas	-
Ingresos según Liquidación preliminar	-
<b>Diferencia Bs</b>	<b>-</b>
<b>Diferencia %</b>	<b>0%</b>

Libro de Compras	
Descripción	Bs
Gastos según Libro de Compras	-
Gastos según Liquidación preliminar	-
<b>Diferencia Bs</b>	<b>-</b>
<b>Diferencia %</b>	<b>0%</b>

DF-IVA	
Descripción	Bs
DF-IVA según Libro de Ventas	-
DF-IVA según Liquidación preliminar	-
DF-IVA según mayores contables	-
<b>Diferencia Bs</b>	<b>-</b>
<b>Diferencia %</b>	<b>0%</b>

CF-IVA	
Descripción	Bs
CF-IVA según Libro de Compras	-
CF-IVA según Liquidación preliminar	-
CF-IVA según mayores contables	-
<b>Diferencia Bs</b>	<b>-</b>
<b>Diferencia %</b>	<b>0%</b>

**B. TAREAS REALIZADAS**

Solicitamos al cliente los siguientes reportes:

1. Libro de ventas
2. Libro de compras
3. Mayores contables de Crédito Fiscal y Débito Fiscal
4. Conciliamos saldos entre mayor contable y libro de compras
5. Comparamos el importe de conciliado con preliquidación presentada por el cliente.

**C. CONCLUSIONES**



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.6. Conciliación de saldos contables de pasivo retenciones con formularios 570, 604 y 410**

En este papel de trabajo se realiza la conciliación de los importes calculados para los formularios con saldos contables.

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
AL...

**A. CONCILIACION DE SALDOS CONTABLES DE PASIVO RETENCIONES CON FORMULARIOS 570, 604 y 410**

<b>Retención por Impuesto a las Transacciones</b>				<b>Retención por Impuesto a las Utilidades (BBySS)</b>	
Según formulario Nro 410	0	(*)		Según formulario Nro 570	0 (*)
Según libros mayores	0			Según libros mayores	0
<hr/>				<hr/>	
<b>Diferencia</b>	<b>-</b>			<b>Diferencia</b>	<b>0</b>

<b>Retención por RC-IVA</b>				<b>Retención por Impuesto a las Utilidades BE</b>	
Según formulario Nro 604	0	(*)		Según formulario Nro 530	0 (*)
Según libros mayores	0			Según libros mayores	0
<hr/>				<hr/>	
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>			<b>Diferencia</b>	<b>0</b>

(\*) Datos extraídos de la preliquidación de impuestos

**B. TAREAS REALIZADAS**

1. Conciliamos saldos tanto de Balance, mayor contable
2. Verificamos saldos de preliquidación y Balance General

**C. CONCLUSIONES**

**6.9.3.2.7. Actualización del saldo anterior del CF-IVA y RC-IVA**

Realizamos el recálculo de la actualización de Saldo anterior del Crédito Fiscal IVA, y conciliamos el dato obtenido con lo expuesto en la Pre-liquidación (tomando en cuenta la UFV del último día hábil del mes y el del mes anterior).

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
AL...

**A. ACTUALIZACION DEL SALDO ANTERIOR CREDITO FISCAL AL 30 DE ABRIL DE 2015 Vs. PRELIQUIDACION**

Realizamos el recálculo de la actualización de Saldo anterior del Credito Fiscal IVA, y conciliamos el dato obtenido con lo expuesto en la Preliquidación (tomando en cuenta la UFV del último día hábil del mes y el del mes anterior).

Descripción	Bs
Saldo a favor de la Sociedad del mes anterior	-
UFV Inicial	-
UFV Final	-
Saldo a favor de la Sociedad actualizado	-
Según Formulario 200 del mes bajo revisión	-
<b>Diferencia Bs</b>	<b>-</b>
<b>Diferencia %</b>	<b>0%</b>

*Visto con el Formulario 200 del mes de anterior*

**B. TAREAS REALIZADAS**

1. Solicitamos Formulario 200 declarado de mes anterior
2. Solicitamos el mayor de Crédito Fiscal IVA
3. Realizamos la actualización en base a la UFV's
4. Comparamos el saldo actualizado con la Preliquidación y saldo de mayor Crédito Fiscal IVA

**C. CONCLUSIONES**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Verificamos el arrastre del crédito fiscal.

***Nombre de la Sociedad***

Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**A. VERIFICACIÓN DE SALDO MES ANTERIOR**

Verificamos el arrastre del crédito fiscal.

Período	Nro. dep. mes de revisión	Nro. Dep. mes anterior	Diferencia	Saldo mes de revisión	Saldo mes anterior	Diferencia
	0	0	-	-	-	-

**B. TAREAS REALIZADAS**

1. Verificamos el saldo a favor del dependiente del periodo anterior expuesto en la planilla RC-IVA correspondiente al mes de ..., que se arrastra de la planilla RC-IVA de ...

**C. CONCLUSION**

El procedimiento no es aplicable debido a que la Sociedad no cuenta con dependientes.

**Diferencia en número de dependientes**

El procedimiento no es aplicable debido a que la Sociedad no cuenta con dependientes.

**Diferencia en arrastre de crédito fiscal**

El procedimiento no es aplicable debido a que la Sociedad no cuenta con dependientes.

**6.9.3.2.8. Conciliación de saldos - Impuesto a las Transacciones**

Conciliamos los saldos contables del pasivo y gasto IT con los formularios 400 (preliquidación).

***Nombre de la Sociedad***

Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

***Conciliación de saldos - Impuesto a las Transacciones***

Conciliamos los saldos contables del pasivo y gasto IT con los formularios 400 (preliquidación).

**Conciliación de cuentas de pasivo y DDJJ**

Según formulario Nro 400 0 (\*)

Según cuenta de pasivo 0

**Diferencia 0**

**Conciliación de cuentas de pasivo y gasto**

Según cuenta de gasto 0

Según cuenta de pasivo 0

**Diferencia 0**

(\*) Dato extraído de preliquidación

**B. TAREAS REALIZADAS**

1. Conciliamos el importe a pagarse por IT según la preliquidación y el saldo de la cuenta (IT pasivo) registrada en Balance General.

**C. CONCLUSIONES**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.9. Revisión de cálculo de la planilla tributaria**

Realizamos un recálculo de la planilla tributaria (mínimos no imponibles, 13% sobre 2SMN, saldo del CF-IVA mes anterior y mantenimiento de valor).

**Nombre de la Sociedad**  
Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**A. REVISIÓN DE CÁLCULO DE PLANILLAS TRIBUTARIAS**  
Realizamos un recálculo de la planilla tributaria (mínimos no imponibles, 13% sobre 2SMN, saldo del CF-IVA mes anterior y mantenimiento de valor).

Periodo	Nº de Empleados	PLANILLA	Saldo acto	Mínimo no imponible	Diferencia sobre impuesto	Impuesto 13%	Credito Fiscal Item 110	13% sobre 2 saldos anteriores	Saldo Ictva	Saldo dependiente	Saldo anterior a favor del dependiente	Saldo a favor del dependiente	Saldo utilizado	Impuesto retenido a pagar	Saldo mes siguiente
0	1	Si Cliente Si AEB	+	+	-	-	-	-	-	-	En anterior	Act.	Sub total	-	-
		Diferencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				Δ.1	Δ.1	Δ.2		Δ.2							

**ADICIONALES**

13% sobre saldos mes anterior

Saldo anterior	C	Mes. No.
0	0	0

**DIHS**

- Datos obtenidos de los cálculos realizados por AEB
- Total general de planilla tributaria
- Datos obtenidos de la base de datos de AEB
- Cotejado con planilla Ictva
- Cotejado con formulario del mes anterior

**Aclaraciones de diferencias del mes**

Tales diferencias determinadas en el mes, se explican porque 4 dependientes tienen un sueldo neto menor a 2 saldos mínimos no imponibles.

Nº	Categoría Empleado Dependiente	Saldo Neto	Mínimo No Imponible	Diferencia	13% Diferencia
0	0	-	-	-	-
0	0	-	-	-	-
0	0	-	-	-	-
0	0	-	-	-	-
TOTAL					

Se obtiene esta diferencia debido a que existen XX dependientes cuyo sueldo neto es menor a 4 SMN.

Nº	Categoría Empleado Dependiente	13% de 2 SMN o 2 SMN o 2 SMN, o 2 SMN, o 2 SMN	13% de 2 SMN, o 2 SMN, o 2 SMN	Diferencia
0	0	-	-	-
0	0	-	-	-
0	0	-	-	-
0	0	-	-	-
TOTAL				Δ.2

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos la planilla de RC-IVA correspondiente a los meses de ...
- Expusimos los datos de la planilla RC-IVA, relacionados al cálculo según AEB.
- Comparamos el cálculo de AEB Vs el criterio adoptado por la sociedad.

**C. CONCLUSIÓN**

**6.9.3.2.10. Revisión de formularios 110**

Realizamos una revisión de los formularios 110 y sus respectivos respaldos con un alcance del 60% o 7 formularios revisados, lo que ocurra primero.

**Nombre de la Sociedad**  
Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**A. REVISIÓN DE FORMULARIOS 110**  
Realizamos una revisión de los formularios 110 y sus respectivos respaldos con un alcance del 60% o 7 formularios revisados, lo que ocurra primero.

Dependiente	Total s/Form	Total Fact Rev	Alcance
Dependiente	-	-	0%
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>0%</b>

Nº	Dependiente	Nº de Factura	Importe	13%	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
	<b>TOTAL</b>		-	-										

TOTAL CF-IVA S/FORM 110 -  
TOTAL CF-IVA facturas revisadas -  
Alcance **0%**

**a** Nombre o Razón Social Cotejado  
**b** NIT o Cédula de Identidad  
**c** Fecha  
**d** Sello de inutilización  
**e** Nro de Orden  
**f** Nro de factura  
**g** Cod de control  
**h** Firma de Formularios  
**i** NIT de la factura  
**j** Importe

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos la planilla tributaria correspondiente al mes bajo revisión
- Solicitamos los Formularios 110 presentados por el mes bajo revisión
- Verificamos que las facturas estén correctamente transcritas en los formularios respecto a: Cédula de Identidad del Dependiente, Razon Social, Nro de Factura, Código de Control, importe, Dirección y fecha límite de emisión.

**C. CONCLUSIÓN**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**6.9.3.2.11. Revisión de comprobantes contables Cuentas de pasivo-Cuentas de gasto**

Realizamos la revisión de una muestra de los pagos efectuados durante el periodo bajo revisión, para las diferentes cuentas (de pasivo) de retenciones locales, con un alcance de 10 comprobantes para cada cuenta en cada período mensual, o un alcance del 60% del total de las retenciones efectuadas para cada cuenta.

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**A. REVISIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES CUENTAS DE PASIVO**

Realizamos la revisión de una muestra de los pagos efectuados durante el periodo bajo revisión, para las diferentes cuentas (de pasivo) de retenciones locales, con un alcance de 10 comprobantes para cada cuenta en cada período mensual, o un alcance del 60% del total de las retenciones efectuadas para cada cuenta.

Fecha	Número	Doc.	Glosa	Revisión	DebeBs	HaberBs	SaldoBs	IMPORTE	GROSS UP	RETENCIÓN IUE 12.5%	DIFERENCIA	Detalle
			<b>Retención IU por servicios</b>		<b>DebeBs</b>	<b>HaberBs</b>	<b>SaldoBs</b>					
	0		-- SALDO INICIAL --		-	-	-					
			<b>TOTALES</b>		-	-	-	-	-	-	<b>0%</b>	
					s/EFF	-	-		Revisado	-		
					Dif.	-	-		<b>ALCANCE</b>	<b>0%</b>		

Fecha	Número	Doc.	Glosa	Revisión	DebeBs	HaberBs	SaldoBs	IMPORTE	GROSS UP	RETENCIÓN IUE 5%	DIFERENCIA
			<b>Retención IU por compras</b>		<b>DebeBs</b>	<b>HaberBs</b>	<b>SaldoBs</b>				
	0		-- SALDO INICIAL --		-	-	-				
			<b>TOTALES</b>		-	-	-	-	-	-	<b>0%</b>
					s/EFF	-	-		Revisado	0	
					Dif.	-	-		<b>ALCANCE</b>	<b>0%</b>	

Fecha	Número	Doc.	Glosa	Revisión	DebeBs	HaberBs	SaldoBs	IMPORTE	GROSS UP	RETENCIÓN IT 3%	DIFERENCIA
			<b>Retención IT por servicios-compras</b>		<b>DebeBs</b>	<b>HaberBs</b>	<b>SaldoBs</b>				
	0		-- SALDO INICIAL --		(6)	-	-				
			<b>TOTALES</b>		-	-	-	-	-	-	<b>0%</b>
					S/EFF	-	-		Revisado	0	
					Dif.	-	-		<b>ALCANCE</b>	<b>0%</b>	

Retención IU por servicios	0%
Retención IU por compras	0%
Retención IT por servicios-compras	0%
Total retenciones	-
Total retenciones revisados	-
<b>Porcentaje de revisión</b>	<b>0%</b>

**B. TAREAS REALIZADAS**

1. Solicitamos mayor de obligaciones por retenciones correspondientes a:

- \* IUE Bienes y servicios
- \* IT terceros
- \* RC-IVA a terceros
- \* IUE Beneficiarios del exterior

2. Solicitamos los comprobantes contables por retenciones descritas en inciso 1.

• En base al relevamiento de información, se procederá a identificar las cuentas de gasto que registran la mayor cantidad de operaciones con retenciones locales. Una vez identificadas estas cuentas se procederá al muestreo de los pagos efectuados durante el periodo bajo revisión, obteniendo un alcance del 60% del total de la cuenta o de 10 comprobantes para cada cuenta en cada período mensual, lo que ocurra primero.

**CONCLUSIÓN**

En base al relevamiento de información, procedemos a identificar las cuentas de gasto que registran la mayor cantidad de operaciones con retenciones locales. Una vez identificadas estas cuentas procedemos al muestreo de los pagos efectuados durante el periodo bajo revisión, obteniendo un alcance del 60% del total de la cuenta o de 10 comprobantes para cada cuenta.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Nombre de la Sociedad**

Revisión tributaria - Outsourcing  
Al...

**A. REVISIÓN DE COMPROBANTES CONTABLES CUENTAS DE GASTO**

En base al relevamiento de información, procedemos a identificar las cuentas de gasto que registran la mayor cantidad de operaciones con retenciones locales. Una vez identificadas estas cuentas procedemos al muestreo de

Fecha	Nro.	Doc.	Gasto	SEGÚN CLIENTE				SEGÚN AGB				FACTURADO 87%	FACTURADO 100%	CREDITO FISCAL PERIODO	Gasto al 100%	DIFERENCIA	
				Rev.	DebeBs	HaberBs	SaldoBs	IMPORTE	GROSS UP	RETENCIÓN I.E. 12.5%	RETENCIÓN I.E.-B.E. 12.5%						RETENCIÓN I.E. 5%
			Pasajes y Viáticos -- SALDO INICIAL --		0		-										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			Refrigerio -- SALDO INICIAL --		0		0%										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			Energía Eléctrica -- SALDO INICIAL --		0		0%										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			Mantenimiento de Oficina y Planta -- SALDO INICIAL --		0		0%										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			Repuestos y Suministros -- SALDO INICIAL --		0		0%										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			TOTAL REVISION		-	-	-										
			TOTAL REVISION		-	-	-										

**B. TAREAS REALIZADAS**

- Solicitamos mayores contables de gasto
- Solicitamos comprobantes contables de acuerdo a muestreo
- Verificamos la aplicación correcta de impuestos.
- Realizamos el recálculo de impuestos contabilizados.

**C. CONCLUSION**

**6.9.3.3. Control**

**Recurso metodológico de trabajo**

**Ex ante;** Este control se realiza antes de realizar el servicio.

- ✓ Este control se realiza antes de determinar de prestar el servicio.

Este control lo realiza el personal especializado en riesgo

**Durante:** Estos controles son los que se realiza en el diagrama de procesos; es decir los controles que se implementaran durante el servicio prestado.

Los controles se han realizado de la siguiente manera:

- ✓ Se realiza un entendimiento de los principales tipos de compras e importaciones definitivas que realiza la Sociedad a efectos de identificar los criterios adoptados para cada impuesto con las normas tributarias.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Se obtendrá los mayores de las cuentas identificadas con que están relacionadas con el impuesto sujeto a revisión para posteriormente realizar una conciliación de saldos contables con los formularios de pre liquidación.
- ✓ En todos los casos se realizará un recálculo del impuesto para verificar que el importe sea correcto.
- ✓ Para la revisión de las facturas y su cumplimiento de deberes formales se hará al 100%
- ✓ Analizar cada transacción para determinar y verificar si corresponde el impuesto gravado.

***Ex post:*** Es la revisión de todo el proceso una vez finalizado la revisión del servicio

- ✓ El supervisor debe realizar una revisión de todo el trabajo realizado para determinar si el procedimiento realizado es correcto y si los datos están expresados adecuadamente.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**CAPÍTULO VII  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**7.1. Conclusiones**

A través de los procedimientos realizados para el análisis de la prestación del servicio de outsourcing tributario se pudo evidenciar que:

- ✓ Como se puede observar en las entrevistas realizadas a los dependientes involucrados para la prestación del servicio de Outsourcing Tributario, no cuentan con un Manual en el cual puedan identificar las tareas que deben cumplir de acuerdo al cargo que tienen dentro de Auditing Group Bolivia S.R.L..
- ✓ Los papeles de trabajo que se tiene para la revisión de este servicio no están uniformizados ni estandarizados lo cual solo permite un entendimiento limitado de los procesos que realiza la persona encargada, y no así un entendimiento global de todos los procesos que debe realizar al cliente con este servicio y lograr un mejor entendimiento para que quien vea el proceso a seguir pueda entender y continuar con el servicio.
- ✓ Se debe determinar controles generales mínimos que deben tener todos los impuestos relacionados con la prestación del servicio de Outsourcing Tributario y de acuerdo a la situación de cada empresa implementar mayores controles realizando un modelo de procedimientos mínimos a realizar.

Por tanto se ha podido establecer en el servicio de Outsourcing Tributario que todos deben tener un conocimiento de las obligaciones que deben cumplir y mantener estandarizados los procesos mínimos listos para adaptar de acuerdo a la situación de la empresa que requiere el servicio de Outsourcing Tributario.

**7.2. Recomendaciones**

Una vez identificadas las conclusiones es necesario coadyuvar con las recomendaciones del servicio por tanto se sugiere lo siguiente:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Al realizar una designación de responsabilidades para la realización de los procedimientos en el servicio de Outsourcing Tributario todo el personal que presta el servicio debe tener conocimiento de las funciones del personal que interviene en la prestación del servicio
- ✓ Realizar los procedimientos uniformes para un mayor entendimiento de la situación de las empresas y cualquiera que vea el servicio pueda ser capaz de entender y continuar con la realización de los procesos a seguir.
- ✓ En los papeles de trabajo la información incluida debe mostrar de manera clara y limpia todos los procedimientos realizados.
- ✓ Las funciones que cada cargo debe cumplir deben hacerse conocer y todos obtener un entendimiento de los procesos a realizar que correspondan.



“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## GLOSARIO

De acuerdo al Código Tributario se tiene las siguientes aclaraciones.

**Obligación tributaria.-** Vinculo de carácter Personal, aunque su cumplimiento se asegure mediante garantía real o con privilegios especiales.

**Hecho generador:** Presupuesto de naturaleza jurídica o económica expresamente establecido por ley para configurar cada tributo, cuyo acaecimiento origina el nacimiento de la obligación tributaria.

**Sujeto activo.-** Es el Estado, cuyas facultad es de recaudación, control, verificación, valoración, inspección previa, fiscalización, liquidación, determinación ejecución y otras.

**Sujeto pasivo.-** Es el contribuyente o sustituto del mismo quien debe cumplir las obligaciones tributarias establecidas conforme dispone el Código Tributario o las leyes.

**Contribuyente.-** sujeto Pasivo respecto del cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria

**Sustituto.-** Persona Natural o Jurídica genéricamente definida por disposición normativa tributaria, quien en lugar del contribuyente puede cumplirlas obligaciones tributarias materiales y formales de acuerdo con lo siguiente:

- ✓ Son sustitutos en calidad de agentes de retención o de percepción las personas naturales o jurídicas que en razón de sus funciones, actividad, oficio, o profesión intervengan en actos u operaciones en los cuales deban efectuar la percepción o recepción de tributos, asumiendo la obligación de empozar su importe al fisco.
- ✓ Son agentes de retención las personas naturales o jurídicas designadas para retener el tributo que resulte de gravar operaciones establecidas por ley

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ Son agentes de percepción las personas naturales o jurídicas designadas para obtener junto con el monto de las operaciones que originan la percepción el tributo autorizado.
- ✓ Efectuada la retención o percepción el sustituto es el único responsable ante el fisco por el importe retenido o percibido, considerándose extinguida la deuda para el sujeto pasivo por dicho importe. De no realizar la retención o percepción responderá solidariamente con el contribuyente sin perjuicio del derecho de repetición contra este.
- ✓ El agente de retención es responsable ante el contribuyente por las retenciones efectuadas sin normas legales o reglamentarias que las autoricen.

**Terceros Responsables.-** Son las personas que sin tener el carácter de sujeto pasivo deben, por mandato expreso del Código Tributario o por disposiciones legales, cumplir las obligaciones atribuidas a aquel.

El carácter de tercero responsable se asume por la administración de patrimonio ajeno o por la sucesión de obligaciones como efecto de la transmisión gratuita y onerosa de bienes.

**Solidaridad entre responsables.-** Cuando sean dos o más los responsables por representación o subsidiarios de una misma deuda, su responsabilidad será solidaria y la deuda podrá exigirse íntegramente a cualquiera de ellos, sin perjuicio del derecho de este a repetir en la vía civil contra los demás responsables en la proporción que les corresponda.

**Base imponible.-** Es la unidad de medida, valor o magnitud, obtenidos de acuerdo a las normas legales respectivas sobre la cual se aplica la alícuota para determinar el tributo a pagar.

**Extinción de Tributos.-** Se entiende la desaparición de la relación jurídico-tributaria entre el sujeto activo (Estado) y el sujeto pasivo (contribuyente); Corresponde a la conducta por la cual termina la razón que le dio origen al deber contributivo.

**Pago total.-** Se extingue con el pago total de la deuda tributaria.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

## **CAPÍTULO VIII**

### **BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ BENITEZ, Rivas Alfredo. 2009 Derecho Tributario, Primera Edición, Azul Ediciones, La Paz-Bolivia.
- ✓ BLANCO, Luna Yanel. 2006. Manual de Auditoria y Revisoría Fiscal, Primera Edición, Editorial Lito perla, Colombia.
- ✓ FOWLER NEWTON, Enrique. 2000" Auditoría Aplicada", Ediciones Macchi.
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. 2004. *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV.
- ✓ GASTON, Jorge citado por Benítez Rivas, 2009. Derecho Tributario. Azul editores, La Paz-Bolivia. Página 208
- ✓ JEY, Reizer y Barry Render, 2009. Administración de Operaciones, PRENTICE HALL, séptima edición.
- ✓ LEONARD, William P. 2002 "Auditoría Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos", Edit. Diana.
- ✓ MANTILLA, Samuel. 2000. CONTROL INTERNO, Edit. McgrawHill. Edicc. Cuarta.
- ✓ MEJÍA, Raúl. 2008. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia.
- ✓ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. 1995. Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia.
- ✓ ROTHERY, Brian; Robertson, LAN. 1997. “Outsourcing“, la sub contratación. Ed. Limusa, S.A., México.
- ✓ SCHNEIDER, Ben, 2004. Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de negocio, Primera Edición Editorial Norma.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

- ✓ ZORRILLA, Santiago; SILVESTRE MÉNDEZ, José. 1999. "Diccionario de Economía", Edit. Limusa.

**Normativa Tributaria**

- ✓ Decreto Supremo N° 21530 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Decreto Supremo N° 21531 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Decreto Supremo N° 21532 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Decreto Supremo N° 24050 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Decreto Supremo N° 24051 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Decreto Supremo N° 24052 Texto Ordenado 1995 Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Ley 2492, Código Tributario Boliviano, Texto Ordenado, 20 de Diciembre de 2004
- ✓ Ley 843, Ley de Reforma Tributaria, Texto Ordenado Vigente , Diciembre de 2004

**Internet**

- ✓ [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/loce/ochoa\\_s\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/loce/ochoa_s_me/capitulo2.pdf)
- ✓ <http://thesmadruga2.blogspot.com/2011/12/outsourcing.html>
- ✓ Neale Paula citada por García Rafael, “Outsourcing” [www.outsourcion.com](http://www.outsourcion.com)

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 MODELO DE ENTREVISTA**

Entrevista 000	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO :		
FECHA DE ENTREVISTA:		
1. ¿Qué función tiene el Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario?		
2. ¿Qué función tiene el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario?		
3. ¿Qué función tiene el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario?		
4. ¿Qué función tiene el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario?		
5. ¿Qué función tiene el Asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario?		
6. ¿Quién es su jefe inmediato?		
7. ¿Cómo supervisa su trabajo?		
8. ¿Tiene alguna relación con el cliente?		
9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio?		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

001	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO : Director		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre 2016		
<p>1. ¿Qué función tiene el Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Esta encargado de suscribir contratos con los clientes y de supervisar de manera general el trabajo desarrollado por el equipo de trabajo. También puede ayudar a los gerentes a conseguir clientes.</p> <hr/>		
<p>2. ¿Qué función tiene el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Esta encargado de supervisar el trabajo del Gerente en cuanto a la ampliación de la cartera, así como en el desarrollo técnico del trabajo. Asimismo, puede ayudar a los gerentes a conseguir clientes.</p> <hr/>		
<p>3. ¿Qué función tiene el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Supervisar el adecuado desarrollo de los trabajos en los distintos clientes y elaborar propuestas a futuros clientes, para lo último, debe estar en constante búsqueda de potenciales clientes y consultar la base de riesgo para evaluar si conviene a la firma tener ese cliente.</p> <hr/>		
<p>4. ¿Qué función tiene el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar el trabajo en coordinación con el/los asistentes involucrados. También puede realizar búsquedas de clientes y elaborar propuestas para consideración del Gerente,</p> <hr/>		
<p>5. ¿Qué función tiene el Asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar las actividades que el Encargado le encomiende.</p>		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

6. ¿Quién es su jefe inmediato?

El Director de Impuestos

7. ¿Cómo supervisa su trabajo?

Revisando las propuestas y los legajos de documentación. En la actualidad (por normas de la firma) se debe mantener un archivo digital de toda la documentación, para que consulte y emita recomendaciones sobre el desarrollo del trabajo.

8. ¿Tiene alguna relación con el cliente?

Sí, la relación es directa, en todo lo que concierne al servicio.

9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio?

Disponer de una herramienta informática que uniformice los papeles de trabajo a preparar y los archivos a mantener y asegure el adecuado resguardo de la información.

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA"

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

002	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
NOMBRE DEL TRABAJADOR: Gerente		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016		
1. ¿Qué función cumple es Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión del trabajo realizado por el equipo de trabajo. Firma la carta de contratación e informes anuales		
2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? IDEM Anterior		
3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión del trabajo realizado, cotejando importes y saldos, de forma de validar la integridad.		
4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Es el encargado del trabajo de campo y cumplimiento de las obligaciones pactadas en el contrato		
5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Trabajo operativo		
6. ¿Quién es su jefe inmediato? El Director		
7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Cruce de saldos		
8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? No.		
9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio? Mejora de tiempos.		



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

003	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO : Encargado		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016		
<p>1. ¿Qué función cumple es Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe</p>		
<p>2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe</p>		
<p>3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? La revisión de los impuestos a pagar a través del cumplimiento de procedimientos descritos con anterioridad.</p>		
<p>4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión detallada de los procedimientos.</p>		
<p>5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realiza el todo el trabajo según el alcance descrito en los PPAS, (relevamientos de los impuestos, Cuentas de pasivo, gasto, pruebas globales, conciliación de saldos según mayor contable Vs. Libros de compra y venta y pre liquidación de impuestos</p>		
<p>6. ¿Quién es su jefe inmediato? Gerente de impuestos</p>		
<p>7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Realiza una revisión general de lo revisado en cuanto a los papeles de trabajo.</p>		
<p>8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? Únicamente laboral</p>		
<p>9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio? En algunos clientes, la entrega de información en la fecha estipulada, no posterior al cronograma de revisión.</p>		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

004	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO : Encargado		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016		
1. ¿Qué función cumple es Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar las DDJJ, y cumplir los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación”		
2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión y resolver consultas de los encargados		
3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión de los papeles de trabajo		
4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Es encargado de la ejecución y revisión de cada periodo a declararse		
5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Es de apoyo para la revisión de los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación”		
6. ¿Quién es su jefe inmediato? Gerente		
7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Revisando los papeles de trabajo		
8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? Ninguna		
9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio? Que la postura del personal de contabilidad, no sea muy defensiva y nos proporcione la documentación en tiempo oportuno		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

005	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO : Asistente		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016		
1. ¿Qué función cumple es Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe		
2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe		
3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe		
4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? No sabe		
5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar el libro de compras y ventas para de esta forma poder determinar la correspondiente liquidación mensual de los impuesto que tiene que pagar el cliente, además de realizar las retenciones de los gastos sin factura, por otro lado se debe realizar el envío de las declaraciones juradas al SIN, además de revisar si corresponde la retención del RC-IVA		
6. ¿Quién es su jefe inmediato? Encargado		
7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Antes de que se haga el pago de impuestos revisa mi trabajo para determinar si existe algo que corregir, ya que una vez enviado al SIN, es muy difícil realizar modificaciones.		
8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? Sí, estamos en contacto continuo para intercambiar la información necesaria, que favorezca tanto al cliente como a la firma		
9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio?		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Ser muy pre cauteloso a la hora de determinar los pagos al SIN, ya que cualquier error se convierte en un problema serio, y además de esto se aplican multas de acuerdo a la RND 10-0037-07.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

006	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
<p>CARGO : Asistente</p> <p>FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué función cumple el Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisar y despejar dudas en temas específicos que se presenten.</li> <li>2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisar y despejar dudas en temas específicos que se presenten.</li> <li>3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar la revisión final.</li> <li>4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar el trabajo de revisión.</li> <li>5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realizar el trabajo de revisión.</li> <li>6. ¿Quién es su jefe inmediato? La supervisora encargada de Outsourcing</li> <li>7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Revisando el trabajo realizado</li> <li>8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? Ninguna</li> <li>9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio? Ninguna</li> </ol>		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

007	Entrevista para Relevamiento de Funciones <b>Servicio Outsourcing Tributario</b>	
CARGO : Asistente		
FECHA DE ENTREVISTA: 30 de septiembre de 2016		
<p>1. ¿Qué función cumple es Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Ninguno</p>		
<p>2. ¿Qué función cumple el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Ninguno</p>		
<p>3. ¿Qué función cumple el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realiza la última revisión de los procedimientos efectuados</p>		
<p>4. ¿Qué función cumple el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Revisión detallada de cada uno de los procedimientos efectuados en el Área de Outsourcing</p>		
<p>5. ¿Qué función cumple el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario? Realiza la revisión de todos los procedimientos aplicados a cada Sociedad</p>		
<p>6. ¿Quién es su jefe inmediato? Encargado A</p>		
<p>7. ¿Cómo supervisa su trabajo? Verifica que todos los procedimientos se hayan realizado adecuadamente, que el concepto de cada registro sea correcto y la correcta aplicación de la Norma</p>		
<p>8. ¿Tiene alguna relación con el cliente? No</p>		
<p>9. ¿Qué recomendaciones tiene para el servicio? Evitar la rotación de asistentes en cada cliente.</p>		

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**ANEXO 2 RESUMEN ENTREVISTA**

		Encuesta						
		Director	Gerente	Encargado	Encargado	Asistente	Asistente	Asistente
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7
1	¿Qué función tiene el Socio dentro del servicio de Outsourcing Tributario?	Suscribir Contratos Supervisa de manera General el Trabajo Ayuda a los Gerentes a conseguir Clientes	Supervisa de manera General el Trabajo Firma carta de contratación	No sabe	Realizar las DDJJ, y cumplir los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación”	No Sabe	Revisar y despejar dudas en temas específicos que se presenten.	Ninguno
2	¿Qué función tiene el Director dentro del servicio de Outsourcing Tributario?	Supervisa al Gerente en la aplicación de cartera Supervisa el desarrollo técnico Ayuda a los Gerente a conseguir Clientes	Supervisa de manera General el Trabajo Firma carta de contratación	No sabe	Revisión y resolver consultas de los encargados	No sabe	Revisar y despejar dudas en temas específicos que se presenten.	Ninguno
3	¿Qué función tiene el Gerente dentro del servicio de Outsourcing Tributario?	Supervisar el desarrollo de los trabajos Elaborar propuestas a futuros clientes Consultar la base de riesgo para evaluar si conviene a	Revisión del trabajo realizado	La revisión de los impuestos a pagar	Revisión de los papeles de trabajo	No sabe	Realizar la revisión final.	Realiza la última revisión de los procedimientos efectuados

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

		la firma tener ese cliente.						
<b>4</b>	<b>¿Qué función tiene el Encargado dentro del servicio de Outsourcing Tributario?</b>	Realizar el trabajo en coordinación con el/los asistentes involucrados. También puede Realizar búsquedas de clientes Elaborar propuestas para consideración del Gerente	Encargado del trabajo de campo Cumplir con las obligaciones pactadas en el contrato	Revisión detallada de los PPAAS procedimientos.	Es encargado de la ejecución y revisión de cada periodo a declararse	No sabe	Realizar el trabajo de revisión	Revisión detallada de cada una de los procedimientos efectuados en el área de Outsourcing
<b>5</b>	<b>¿Qué función tiene el asistente dentro del servicio de Outsourcing Tributario?</b>	Realizar las actividades que el Encargado le encomiende.	Trabajo operativo	Realiza el todo el trabajo según el alcance descrito en los PPAS, Relevamientos de los impuestos, Cuentas de pasivo, gasto, pruebas globales, Conciliación de saldos según mayor contable Vs. Libros de compra y venta Pre- liquidación	Es de apoyo para la revisión de los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación”	Realizar el libro de compras y ventas para de esta forma poder determinar la correspondiente liquidación mensual de los impuesto que tiene que pagar el cliente, además de realizar las retenciones de los gastos sin factura, por otro lado se debe realizar el	Realizar el trabajo de revisión	Realiza la revisión de los todos los procedimientos aplicados a cada Sociedad.



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

				de impuestos		envío de las declaraciones juradas al SIN, además de revisar si corresponde la retención del RC-IVA	
<b>6</b>	<b>¿Quién es su jefe inmediato?</b>	El Director de Impuestos	El Director	Gerente de impuestos	Supervisor	Gerente	La supervisora encargada de Outsourcing Encargado
<b>7</b>	<b>¿Cómo supervisa su trabajo?</b>	Revisando las propuestas que preparo y los legajos de documentación. En la actualidad (por normas de la firma) se debe mantener un archivo digital de toda la documentación, para que el Director consulte y emita recomendaciones sobre el desarrollo del trabajo.	Cruce de saldos	Realiza una revisión general de lo revisado en cuanto a los papeles de trabajo.	Revisando los papeles de trabajo	Antes de que se haga el pago de impuestos revisa mi trabajo para determinar si existe algo que corregir, ya que una vez enviado al sin, es muy difícil realizar modificaciones.	Revisando el trabajo realizado Verifica que todos los procedimientos se hayan realizado adecuadamente, que el concepto de cada registro sea correcto y la correcta aplicación de la Norma

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

8	¿Tiene alguna relación con el cliente?	Si, la relación es directa, en todo lo que concierne al servicio.	No	Únicamente laboral	Ninguna	Sí, estamos en contacto continuo para intercambiar la información necesaria, que favorezca tanto al cliente como a la firma	Ninguna	No
9	¿Qué recomendaciones tiene para el servicio?	Disponer de una herramienta informática que homogenice los papeles de trabajo a preparar y los archivos a mantener y asegure el adecuado resguardo de la información.	Mejora de tiempos.	En algunos clientes, la entrega de información en la fecha estipulada, no posterior al cronograma de revisión	Que la postura del personal de contabilidad, no sea muy defensiva y nos proporcione la documentación en tiempo oportuno	Ser muy pre cauteloso a la hora de determinar los pagos al sin, ya que cualquier error se convierte en un problema serio, y además de esto se aplican multas de acuerdo a la RND 10-0037-07.	Ninguna	Evitar la rotación de asistentes en cada cliente

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

### **ANEXO 3 MODELO DE CUESTIONARIO**

#### **Cuestionario 001**

Cargo: Director

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
No
2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la firma AGB? y cuales son.  
Cumpla con las formalidades hasta la emisión de propuestas. El servicio se presta bajo el mejor entender del equipo asignado, considerando las particularidades de cada cliente.
3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?  
No esta formalizado.
4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.  
No aplica
5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos

<b>Riego</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	SI
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	SI
<b>Riesgo de Fraude</b>	NO
<b>Riesgo Contractual</b>	SI
<b>Riesgos de diferentes impuestos</b>	NO
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	NO
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	SI *

\* En caso que el sistema de la empresa falle, no hay riesgo para el servicio de Outsourcing, puesto que nos cubriríamos justamente con la falla del sistema.

6. ¿Cómo puede reducir los riesgos?  
Formalizando los procedimientos y estableciendo al mismo tiempo los controles.
7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
No existe.
8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Prestar el servicio de consultoría tributaria y eventualmente de Outsourcing tributario.

9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?

Si, principalmente la falta de uniformidad.

10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
Ninguna.

11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Cuestionario 002**

Cargo: Gerente

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
Si, desde la gestión 2011 se han establecidos procedimientos claros al momento de prestar este servicios
2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la firma AGB? y cuales son.  
Si, se adecua a los estándares en la metodología y forma de documentar el trabajo.
3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?  
Si, existen procesos establecidos.
4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.  
El servicio consiste en recepcionar la información contable, y en base a esta realizar las DDJJ y declaración de los impuestos, tomando en cuenta parámetros de revisión y conciliación que permitan demostrar la razonabilidad del tributo pagado y el cumplimiento de los deberes formales.
5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos  
Sin duda es un servicio con un alto riesgo inherente, sin embargo los procesos, la estructura y la capacitación del personal que lleva este servicio, ayuda a reducir en gran medida este y otros riesgos relacionados.

<b>Riego</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	NO
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	NO
<b>Riesgo de Fraude</b>	NO
<b>Riesgo Contractual</b>	NO
<b>Riesgos de diferimiento de impuesto</b>	NO
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	NO
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	NO

6. Cómo puede reducir los riesgos  
Mejorando la estructura, los procesos y la capacitación al personal
7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
No tengo conocimiento de un manual formalmente establecido y publicado

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?  
Revisar el trabajo.
9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?  
Sí, pero son menores.
10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
El no contar con personal calificado conlleva un problema al momento de realizar el trabajo, eso es lo que nos ocurrió el año 2011.
11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB  
Revisión de la documentación contable y declaración de impuestos.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Cuestionario 003**

Cargo: Encargado

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
Si, se cuenta con contratos establecidos entre el cliente y el servicio a realizar.

2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la firma AGB? y cuales son.

El departamento de Impuestos de AGB presta un servicio impositivo, considerando un 60% de la revisión, dentro de la cual revisa formalidades de facturas, pruebas globales de ingresos, revisión de gastos, acorde a normas establecidas por Impuestos Nacionales, Dichas funciones son establecidas entre el departamento de Outsourcing y Tax.

3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?

Sí.

4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.

El proceso según detalle:

1) Entrega de la documentación por parte del Departamento de Outsourcing (mayores contable, estados financieros, planillas de sueldo, aportes y tributaria, extractos bancarios). Dicha información es revisada por el departamento de Tax, correspondiente a un 60%

5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos

<b>Riego</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	No
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	No
<b>Riesgo de Fraude</b>	No
<b>Riesgo Contractual</b>	No
<b>Riesgos de diferimiento de impuesto</b>	Si
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	No
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	Si

6. Cómo puede reducir los riesgos

Riesgo de que el sistema de la Empresa falle.- Es primordial contar con un adecuado sistema contable, el cual no tenga falencias, que los módulos a utilizar sean confiables. Asimismo, que la deducción de los impuestos que genera el sistema de forma automática sea confiable, ya que daría lugar a evasiones impositivas y a una mala exposición de Estados Financieros, evadiendo principios de contabilidad generalmente aceptados.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
Lamentablemente, en el área de Outsourcing no se elaboró ningún manual de funciones.
8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?  
Mis funciones son las siguientes:  
1) Registro contable diario  
2) Elaboración de conciliaciones bancarias  
3) Elaboración de estados de cuenta  
4) Elaboración del Informe mensual, sobre la presentación e Estados Financieros  
5) Elaboración de Notas a los Estados Financieros  
Funciones de mi superior  
1) Revisión sobre la exposición confiable de los Estados Financieros.  
2) Revisión sobre lo devengado y pagado  
3) Revisión de provisiones mensuales  
4) Revisión de conciliaciones bancarias
9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?  
Sí.
10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
Me hice cargo de un cliente, el cual fue manejado anteriormente por otras personas a cargo, quienes no tomaron la seriedad del mismo, lo que conllevó a no tener un adecuado control de la contabilidad, como tampoco en la parte impositiva, lo que generó el pago de multas impositivas.
11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB  
Mis funciones son el registro diario de la contabilidad, registro de pagos e ingresos, elaboración de planillas de sueldos, aportes y tributaria; conciliación de cuentas, revisión de pagos a proveedores, control de los activos y depreciación; elaboración de kardex de inventarios; presentación de informes de forma mensual; y atender consultas del cliente de forma oportuna.  
El servicio puede ser prestado de dos formas:
- ✓ Sólo Outsourcing tributario. En este caso interactuamos con
    - el personal de la empresa cliente que está a cargo de la contabilidad.
    - otra empresa que esté a cargo de la contabilidad de la empresa cliente
  - ✓ Outsourcing tributario junto al Outsourcing contable. En este caso interactuamos con personal de la misma firma (AGB)



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

En ambos casos elaboramos un requerimiento de información con un plazo de entrega, este último con el fin de tener el tiempo suficiente para la realización de nuestras pruebas.

Al finalizar nuestras pruebas, comunicamos al personal responsable de la empresa cliente los resultados de nuestro trabajo indicando los posibles riesgos o si todo se encuentra bien.

Obtenemos la aprobación del cliente para enviar yo/ entregar la liquidación de impuestos.

Algunos clientes envían sus DD.JJ. y otros nos delegan ese trabajo operativo.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Cuestionario 004**

Cargo: Encargado

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
Si
2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB? y cuales son.  
Desconozco
3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?  
Si
4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.  
Revisamos las formalidades de las facturas expuestas en el libro de compras y ventas IVA, posteriormente verificamos la razonabilidad de la aplicación en retenciones, con la finalidad de llegar al impuesto a pagar para cada periodo.

5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos

<b>Riego</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	No
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	Si
<b>Riesgo de Fraude</b>	No
<b>Riesgo Contractual</b>	No
<b>Riesgos de diferimiento de impuesto</b>	Si
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	No
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	Si

6. Cómo puede reducir los riesgos  
Estableciendo mayores controles analíticos y sustantivos
7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
Si
8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?  
Mis funciones son de declarar los impuestos, preparación de papeles de trabajo, y revisión  
Y la de mi encargado es de revisión de mis funciones y determinación aspectos críticos

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?  
Si
10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
La posición del personal que realiza la contabilidad es demasiado defensiva.
11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB  
Es el trabajo de realizar las declaraciones juradas, cumplir con los aspectos formales establecidos en el “Nuevo Sistema de Facturación” y otros.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Cuestionario 005**

Cargo: Asistente

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
Si
  
2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB? y cuales son.  
El trabajo se enmarca en aplicar estrictamente lo que menciona la normativa
  
3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?  
Si
  
4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.  
Requerimiento de información. Recepción de la información, revisión y determinación del impuesto.
  
5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos

<b>Riego</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	No
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	No
<b>Riesgo de Fraude</b>	No
<b>Riesgo Contractual</b>	No
<b>Riesgos de diferimiento de impuesto</b>	No
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	No
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	Si

6. Cómo puede reducir los riesgos  
Realizando correcciones al paquete contable del equipo de Outsourcing.
  
7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
No.
  
8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?  
Revisar lo que el equipo de Outsourcing realiza y afecta en el tema impositivo, tomando una muestra para la revisión.
  
9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?  
No.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
La única dificultad se presenta cuando no se tiene la información necesaria para realizar el trabajo.
  
11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB  
Recepcionar la información, revisar la información, determinar el impuesto, realizar las declaraciones juradas y el envío de constancias de acuerdo a la obligatoriedad de cada empresa.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**Cuestionario 006 y 007**

Cargo: Asistentes

Fecha de entrevista: 30 de septiembre de 2016

1. ¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución de servicios de Outsourcing Tributario?  
Si los tiene
2. ¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB? y cuales son.  
Si, ya que se cumple con la política de independencia, también se cumple con las etapas de revisión planificadas.
3. ¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?  
Si
4. Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.  
Son dos etapas la visita preliminar y la visita final, para iniciar cada una de estas se comienza con el requerimiento de información y se procede a seleccionar la muestra para ejecutar la revisión. En la visita final se adiciona el armado del legajo y la declaración de impuestos a través del portal.

5. Considera que el servicio de Outsourcing corre los siguientes riesgos

<b>Riesgo</b>	<b>SI/NO</b>
<b>Pérdida de documentación</b>	
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a razón de existir rotación del personal</b>	Si
<b>Riesgo de Fraude</b>	NO
<b>Riesgo Contractual</b>	SI
<b>Riesgos de diferimiento de impuesto</b>	NO
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	NO
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	SI

6. Cómo puede reducir los riesgos  
Evitando que exista tanta rotación de personal, puesto que de este modo se minimizaría el riesgo de pérdida de conocimiento.
7. ¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?  
No
8. ¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL  
SERVICIO DE OUTSOURCING TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

Mi función es efectuar toda la revisión, desde el requerimiento hasta la realización de los procedimientos

9. ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?

Si mucha rotación de personal en la revisión de esta área.

10. Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio  
En la revisión de INGECORP del mes de Octubre, en la visita final hicieron muchas modificaciones en los mayores de retenciones por lo que nuestra muestra se tuvo que modificar tres veces y al final realizaron una última modificación cuando nosotros ya culminábamos la revisión, por lo que se emitió el informe con una nota aclaratoria, donde explicábamos la situación y que esta última modificación se realizó al finalizar nuestra revisión por lo que estaba fuera de nuestro alcance.

11. Realice una descripción del servicio de Outsourcing que se realiza dentro de AGB  
Se encarga de realizar el servicio de consultoría, verifica que los clientes estén cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias.

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

**ANEXO 4 RESUMEN CUESTIONARIO**

Cuestionario								
	Cuestionario 1	Cuestionario 2	Cuestionario 3	Cuestionario 4	Cuestionario 5	Cuestionario 6	Cuestionario 7	
	Gerente	Supervisor	Encargado	Encargado	Asistente	Asistente	Asistente	
<b>1</b>	¿Se tiene procedimientos establecidos para la ejecución del Servicio de Outsourcing Tributario?	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<b>2</b>	¿Tiene el personal conocimiento de si el servicio Outsourcing Tributario cumple con formalidades establecidas por la Firma AGB? y cuales son.	No	Si	Si	Si	No	Si	
<b>3</b>	¿Considera que existe un proceso para ejecutar el servicio?	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<b>4</b>	Si su respuesta es sí realice una descripción breve del proceso.	N/A	El servicio consiste en recepcionar la información contable, y en base a esta realizar las DDJJ y declaración de	Entrega de la documentación por parte del Departamento de Outsourcing (mayores contable, estados financieros,	Coordinar fechas. Revisar documentación entregada por el cliente, determinar que impuestos son gravables para ese cliente y cuáles de	Requerimiento de información. Recepción de la información, revisión y determinación del impuesto	Revisamos las formalidades de las facturas expuestas en el libro de compras y ventas IVA, posteriormente verificamos la	Son dos etapas la visita preliminar y la visita final, para iniciar cada una de estas se comienza con el requerimiento de información y se



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

<p>5 Considera que el servicio de Outsourcing corre riesgos</p>	<p>los impuestos, tomando en cuenta parámetros de revisión y conciliación que permitan demostrar la razonabilidad del tributo pagado y el cumplimiento de los deberes formales.</p>	<p>planillas de sueldo, aportes y tributara, extractos bancarios).</p>	<p>ellos tiene retención. Realizar las declaraciones el día correspondiente de acuerdo al último digito del NIT.</p>		<p>razonabilidad de la aplicación en retenciones, con la finalidad de llegar al impuesto a pagar para cada periodo.</p>	<p>procede a seleccionar la muestra para ejecutar la revisión. En la visita final se adiciona el armado del legajo y la declaración de impuestos a través del portal</p>
	<p>Sin duda es un servicio con un alto riesgo inherente, sin embargo los procesos, la estructura y la capacitación del personal que lleva este servicio, ayuda a reducir en gran</p>					

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

	medida este y otros riesgos relacionados.						
<b>Pérdida de Información</b>	Si	No	No	Si	No	No	No
<b>Riesgo de pérdida de conocimiento a Razón de existir rotación de personal</b>	Si	No	No	Si	No	Si	Si
<b>Riesgo de Fraude</b>	No	No	No	No	No	No	No
<b>Riesgo Contractual</b>	Si	No	No	No	No	No	Si
<b>Riesgo de cálculo de diferentes impuestos</b>	No	No	Si	Si	No	Si	No
<b>Riesgo de identificación de aspectos formales</b>	No	No	No	No	No	No	No
<b>Riesgo que el sistema de la empresa falle</b>	Si	No	Si	No	Si	Si	Si

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

<p>6</p> <p>Cómo puede reducir los riesgos que conlleva la prestación del servicio</p>	Formalizando los procedimientos y estableciendo al mismo tiempo los controles	Mejorando la estructura, los procesos y la capacitación al personal	<p>Riesgo de que el sistema de la Empres falle.- Es primordial contar con un adecuado sistema contable, el cual no tenga falencias, que los módulos a utilizar sean confiables. Asimismo, que la deducción de los impuestos que genera el sistema de forma automática sea confiable, ya que daría lugar a evasiones impositivas y a una mala exposición de EEFF evadiendo</p>	No intercambiando la información de persona a persona y determinando mecanismos de control interno	Realizando correcciones al paquete contable del equipo de Outsourcing	Estableciendo mayores controles analíticos y sustantivos	Evitando que exista tanta rotación de personal, puesto que de este modo se minimizaría el riesgo de pérdida de conocimiento

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA"

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

7	¿Tiene conocimiento que existe un manual de funciones?			principios de contabilidad generalmente aceptados.				
		No	No	No	Si	No	Si	No
8	¿Cuáles son sus funciones y la de su superior?	Prestar el servicio de consultoría tributaria y eventualmente de Outsourcing tributario	Revisar el trabajo	1) Registro contable diario 2) Elaboración de conciliaciones bancarias 3) Elaboración de estados de cuenta 4) Elaboración del Informe mensual, sobre la presentación e Estados Financieros 5) Elaboración	Mis funciones radican en realizar desde el lock, manualmente, custodia y resguardo de la documentación, determinar los montos de los impuestos a pagar mensualmente, enviar las formalidades exigidas por el SIN, ej., lb y	Revisar lo que el equipo de Outsourcing realiza y afecta en el tema impositivo, tomando una muestra para la revisión	Mis funciones son de declarar los impuestos, preparación de papeles de trabajo, y revisión Y la de mi superior es de revisión de mis funciones y determinación aspectos críticos	Mi función es efectuar toda la revisión, desde el requerimiento hasta la realización de los procedimientos

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

<p><b>9</b> ¿Considera que existen falencias en la prestación del servicio de Outsourcing Tributario?</p>			de Notas a los Estados Financieros Funciones de mi superior 1) Revisión sobre la exposición confiable de los Estados Financieros. 2) Revisión sobre lo devengado y pagado 3) Revisión de provisiones mensuales 4) Revisión de conciliaciones bancarias	bancarización			
					Revisar lo que el equipo de Outsourcing realiza y afecta en el tema impositivo, tomando una muestra para la revisión		
	Si	Si	Si	No	No	Si	Si

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS RELACIONADO AL SERVICIO DE OUTSOURCING  
TRIBUTARIO EN BOLIVIA”**

Caso de Estudio: Auditing Group Bolivia S.R.L.

<p><b>10</b> Puede contar alguna experiencia donde haya tenido dificultad al prestar el servicio</p>	<p>Ninguna</p>	<p>El no contar con personal calificado conlleva un problema al momento de realizar el trabajo, eso es lo que nos ocurrió el año 2011</p>	<p>Me hice cargo de un cliente, el cual fue manejado anteriormente por otras personas a cargo, quienes no tomaron la seriedad del mismo, lo que conllevó a no tener un adecuado control de la contabilidad, como tampoco en la parte impositiva, lo que generó el pago de multas impositivas</p>	<p>Si, alguna vez por no coordinar bien con el cliente no se nos entregó toda la documentación a declarar y por lo tanto no se computo todo el crédito fiscal para dicho cliente</p>	<p>La única dificultad se presenta cuando no se tiene la información necesaria para realizar el trabajo.</p>	<p>La posición del personal que realiza la contabilidad es demasiado defensiva</p>	<p>En la revisión de un cliente del mes de Octubre, en la visita final hicieron muchas modificaciones en los mayores de retenciones por lo que la muestra se tuvo que modificar tres veces y al final realizaron una última modificación cuando ya se culminaba la revisión, por lo que se emitió el informe con una nota aclaratoria, donde se explica la situación.</p>