

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



TRABAJO DIRIGIDO

TEMA:

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS.

POSTULANTES:

Univ. SORIA BLANCO ERICKA INTI **6759409 L.P.**

Univ. VALDEZ CUENTAS EVA VICENTA **4961050 L.P.**

TUTOR:

Lic. JUAN PÉREZ VARGAS

LA PAZ – BOLIVIA

2010

RESUMEN

El presente trabajo dirigido ha sido realizado en la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos (T.A.B.), entidad que fue creada para transportar carga a nivel nacional e internacional.

En síntesis los Manuales de Organización y Funciones, y Manual de Procedimientos es elaborado para la Unidad de Auditoría Interna en el área gubernamental, que define la estructura organizacional, las relaciones de dependencia, responsabilidades y funciones de cada cargo, con la característica de que en el se atribuyen estándares para el orden y presentación de legajos y papeles de trabajo, ha sido desarrollado siguiendo los pasos de investigación es así que se divide en VII Capítulos.

Marco conceptual dando a conocer los aspectos conceptuales de mayor importancia a ser desarrollados en el trabajo; marco legal que reúne todo aspecto legal y normativo aplicable y por último el manual propiamente dicho que desarrolla los resultados del trabajo realizado. Una vez concluidos los procedimientos de investigación se ha llegado a titular "Elaboración del Manual de Organización y Funciones, y Manual de Procedimientos para la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos", el mismo que contempla la estructura organizacional, descripción de los procedimientos en las actividades de auditoría.

Nuestra estructura y enfoque es instrumental con procesamiento de datos; por lo tanto, en el manual de organización y funciones se define la estructura adecuada para la unidad, describiendo los pasos que se deben seguir en el proceso de sus actividades y por lo mismo en el manual de procedimientos se desarrolla los procesos administrativos y de auditoría conforme lo exige la normativa vigente, a su vez ha sido diseñada bajo un esquema que facilite su revisión y actualización permanente.

Por último los manuales constituyen una guía para las unidades de Auditoría Interna Gubernamental, con el fin de sistematizar la labor del servidor público y mejorar el nivel de calidad del trabajo, regular el marco de actividades y la dinámica de ejecución de las tareas del auditor.

AGRADECIMIENTO:

*AGRADECER A LA U.M.S.A. POR HABERNOS COBIJADO EN SUS AULAS, AL
T.A.B. QUE NOS ABRIÓ LAS PUERTAS PARA PODER REALIZAR ESTE TRABAJO
CONFIANDO EN NUESTRA CAPACIDAD.*

TAMBIEN AGRADECER A NUESTROS TUTORES:

*Lic. JUÁN PÉREZ VARGAS – TUTOR ACADEMICO
Lic. CARLOS NÁJERA ROMERO – TUTOR INSTITUCIONAL
QUE NOS BRINDARON SU APOYO, COOPERACION, Y MERITORIA GUIA EN EL
DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO.*

Agradezco primero al señor por ser mi guía, exhortarme y fortalecerme con su palabra, en momentos difíciles.

A mi papá y a mi mamá por confiar en mí, por su apoyo incondicional y por enseñarme a ser perseverante.

A mis hermanos por estar siempre a mi lado y por demostrarme su apoyo cuando lo necesitaba.

ERICKA S.

*ESTE TRABAJO LO DEDICO A NUESTRO
PADRE CELESTIAL Y TERRENAL QUIEN
PERMITIÓ QUE CONCLUYA MIS
ESTUDIOS, A MI PAPÁ FELIPE Y EN
ESPECIAL A MI MAMÁ TEREZA POR
TODO EL SACRIFICIO, EL APOYO
MORAL Y ECONÓMICO, POR TODA SU
PACIENCIA, PERSEVERANCIA Y
CONFIANZA QUE ME BRINDARON A
SEGUIR EN PIE.*

EVA

INDICE

CAPITULO I	CONSIDERACIONES GENERALES	Página
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	2
1.2.1	CREACIÓN.....	2
1.2.2	VISION.....	3
1.2.3	MISION.....	4
1.2.4	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	3
1.2.5	OBJETIVOS INSTITUCIONALES SEGÚN LA DIMENSIÓN DEL NACIONAL DE DESARROLLO.....	4
1.2.6	OBJETIVOS DE GESTION.....	5
1.2.7	RECURSOS.....	5
1.2.8	PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD.....	6
1.2.9	ESTRUCTURA ORGANICA.....	6
1.2.9.1	NIVEL DE DECISION.....	6
1.2.9.2	NIVEL ASESOR.....	7
1.2.9.3	NIVEL OPERATIVO.....	7
1.3	ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.....	7
1.3.1	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	8
1.3.2	INDEPENDENCIA DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.....	8
1.3.3	VISION DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.....	8
1.3.4	CARACTERISTICAS DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.....	9
CAPITULO II	ASPECTOS METODOLÓGICOS	
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1.1	FORMULACION DEL PROBLEMA	10
2.1.2	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	11
2.2	JUSTIFICACIÓN.....	11
2.2.1	JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	11
2.2.2	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	12

2.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA.....	12
2.3 OBJETIVOS.....	13
2.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
2.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	14
2.4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	14
2.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	15
2.4.3.1 FUENTES.....	15
2.4.3.1.1 FUENTES PRIMARIAS.....	15
2.4.3.1.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	15
2.4.3.2 TÉCNICA.....	16

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 AUDITORIA.....	17
3.2 ELABORACION DE LOS MANUALES.....	17
3.3 MANUAL.....	18
3.3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	18
3.3.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	19
3.3.2 MANUAL DE FUNCIONES.....	20
3.3.2.1 CONCEPTO DE FUNCION.....	20
3.3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	20
3.3.3.1 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO.....	21
3.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	21
3.4.1 ANALISIS ORGANIZACIÓN.....	21
3.4.1.1 ANÁLISIS RETROSPECTIVO.....	22
3.4.1.2 ANALISIS PROSPECTIVO.....	22
3.4.1.3 ANALISIS COYUNTURAL.....	22
3.4.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
3.4.3 IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	23

CAPITULO IV MARCO LEGAL

4.1	CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO.....	24
4.2	LEY N° 1178 (DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL).....	24
4.3	NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	26

CAPITULO IV MARCO TEORICO

8.1	CONTROL INTERNO.....	29
8.1.1	FORMALIZACION DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	30
8.2	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	31
8.2.1	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	31
8.2.2	ELABORACION DE LOS MANUALES.....	32
8.3	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
8.3.1	PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	34
8.3.2	COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	35
3.4.3.1	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	35
3.4.3.2	MODALIDADES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	37
3.4.3.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL	37
3.4.3.4	IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	41

CAPITULO VI ANALISIS Y PROPUESTA

6.1.	ANTECEDENTES.....	43
6.2.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	44
6.2.1.	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	44

6.2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	44
6.2.1.1.1. AMENAZAS.....	45
6.2.1.2. ANÁLISIS INTERNO.....	47
6.2.1.2.1. DEBILIDADES.....	47
6.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS.....	47
6.2.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	48
6.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	48
6.3.1. IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS Y NECESIDADES DE SERVICIO...49	
6.3.1.1. USUARIOS INTERNOS.....	49
6.3.1.2. USUARIOS EXTERNOS.....	49
6.3.2. DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	50
6.3.2.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	50
6.3.2.2. PROCESOS DE AUDITORÍA.....	50
6.3.3. IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE ÁREAS ORGANIZACIONALES.....	51
6.3.4. DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN....	51
6.3.4.1. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	52
6.3.4.2. CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....	52
6.3.5. DETERMINACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA.....	52
6.3.6. FORMALIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	53
6.3.6.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	54
6.3.6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	68

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.....	159
7.2 RECOMENDACIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	161
BIBLIOGRAFIA EXTRAÍDO DE LA WEB.....	162
ANEXOS	

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas. El creciente grado de especialización, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de la gestión pública.

Asimismo, los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, que son de gran utilidad en la observancia de las políticas y estrategias del organismo para facilitar y agilizar la capacitación de nuevos empleados.

Al respecto, Transportes Aéreos Bolivianos empresa pública nacional estratégica, suscribe un convenio de cooperación con la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la carrera de Auditoria - Universidad Mayor de San Andrés para la realización de practicas pre-profesionales.

En este sentido, mediante un análisis e identificación de un problema específico y designación de la unidad elaboraremos los Manuales de Organización y Funciones, y Manual de Procedimientos para la Unidad de Auditoria Interna.

En la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos se utilizara la Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Normas de Auditoria Gubernamental, Normas de Auditoria Internacional, Guías, Instructivos, textos de consulta inherentes al área de la auditoria e información y documentación proporcionada por la entidad.

1.2 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Transportes Aéreos Bolivianos es una empresa creada el 7 de noviembre de 1977 y esta certificada por la autoridad aeronáutica boliviana como operador RAB 119 para realizar transporte aéreo comercial de carga a nivel nacional e internacional. Asimismo, posee autorizaciones emitidas por las autoridades aeronáuticas de distintos países de donde opera la empresa.

A partir de estas capacidades, Transportes Aéreos Bolivianos, proporciona a Bolivia y a sus habitantes un medio de transporte de carga, administrado de manera tal, que cubre las necesidades logísticas de nuestra población económica activa promoviendo y facilitando el intercambio comercial entre Bolivia y varios países del mundo.

Durante su existencia, la mayor acción comercial, estuvo orientada en la ciudad de Miami, desde donde se origina el mayor movimiento de carga, para ese fin se creó un sistema de mercadeo eficiente, completamente confiable, recurriendo a fuentes de conocimiento sólidos en dicho medio.

Actualmente realiza vuelos a cualquier lugar del mundo, transportando todo tipo de carga contando para ello con aviones DC 10, con capacidad de hasta 60 toneladas y 475 metros cúbicos de volumen y aviones Hércules con capacidad de 18 toneladas y 90 metros cúbicos de volumen, pudiendo operar en cualquier tipo de pistas.

1.2.1 CREACIÓN

Mediante Decreto Supremo N° 15091 de 7 de noviembre de 1977 fue creada Transportes Aéreos Bolivianos como empresa aérea con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, cuya organización y funcionamiento se sujeta al régimen especial mediante decreto y a las

disposiciones legales relativas a los organismos descentralizados. Ver ANEXO N° 1.

Orgánicamente la Empresa cuenta con un Directorio de 7 miembros siendo su más alto nivel de decisión, cuya presidencia de conformidad con el Decreto Ley N° 17835 de fecha 03/12/1980, es ejercido por el señor Ministro de Defensa Nacional.

Actualmente, en uno de los programas del Plan Sectorial de Desarrollo Productivo con Empleo Digno, el mismo que avanza en la formación y consolidación del primer y segundo nivel de intervenciones en la economía plural constituyen el desarrollo de las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas con el objetivo principal de promover la participación activa del Estado en el desarrollo económico del país, recuperando el rol del Estado en la industrialización de los rubros estratégicos.

Asimismo, el Decreto Supremo N° 181 del 28/06/2009 en su artículo 83, señala que el carácter de Empresa Pública Nacional Estratégica se determina en base a la generación de excedentes económicos y se establece mediante Decreto Supremo de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo. Es por esta razón que el Decreto Supremo N° 0239 de 05/08/2009, se califica a Transportes Aéreos Bolivianos-TAB, como Empresa Pública Nacional Estratégica. Ver ANEXO N° 2

1.2.2 VISIÓN

Llegar a ser una empresa LIDER en el transporte de Carga y Pasajeros nacional e internacional en forma definitiva como operador (Línea Bandera) y mantener un monopolio aéreo¹.

¹ PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL GESTIÓN 2009 TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS, PÁG., 2-6.

1.2.3 MISION

El Decreto Supremo Nº 10422 del 22 de agosto de 1972, puso en vigencia un conjunto de principios y normas de política aérea, destinados a lograr la vinculación aerocomercial del país, tanto en el orden interno como en el orden internacional, mediante servicios aéreos de empresas nacionales y extranjeros. En este contexto Transportes Aéreos Bolivianos tiene por objeto la explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular interno e internacional de pasajeros, de carga y correo, así como toda otra actividad relacionada con la aeronáutica comercial².

1.2.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos de Transporte Aéreos Bolivianos esta orientado al cumplimiento de Planes Generales Nacionales de Desarrollo en la dimensión de la vinculación y articulación productiva social del país².

1.2.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES SEGÚN LA DIMENSIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

- ✓ Objetivo principal con la adquisición de la nueva aeronave es aumentar la capacidad operacional “La política de transporte ha sido orientada a coadyuvar el desarrollo de los servicios sociales y de los sectores productivos”.
- ✓ El otro objetivo es aprovechar la posición geográfica que tiene Bolivia en el corazón del continente sudamericano, la certificación internacional en materia aeronáutica deben ser aprovechadas en el país.
- ✓ El estado incentivaré la operación de líneas nacionales de bajo costo para masificar el servicio de transporte aéreo. El desarrollo de aeropuertos en

² PROGRAMA OPERATIVO ANUAL, GESTIÓN 2009 – TRANSPORTES AEREOS BOLIVIANOS

zonas de altas afluencia turística y del mejoramiento de infraestructura en el eje central y las transversales existentes, permitirá mejorar la competitividad del país y los servicios que presta el sector.

- ✓ Con todo esto la comercialización de productos que requieren la utilización de esta modalidad de transportes se verán favorecidos.

1.2.6 OBJETIVOS DE GESTION

- ✓ Generar ingresos con aeronave DC-10 10F adquirido en la presente gestión incrementando la capacidad operacional de la empresa para la explotación de ruta Miami-Bolivia, ampliando sus rutas y frecuencias los servicios a otros países en atención al servicio internacional de carga aérea.
- ✓ Generar ingresos a través del servicio de explotación del servicio de transporte de carga aérea en la ruta de Miami – Viru Viru - Cochabamba.
- ✓ Dentro del servicio de transporte de carga aérea dentro del territorio nacional e internacional con las aeronaves CP-1379 Y CP -2184 con vuelos charter Bs. 14.519.84, 00.

1.2.7 RECURSOS

Actualmente Transportes Aéreos Bolivianos dispone de una flota de tres aeronaves:

- ✓ La aeronave Mc Donnell Douglas Modelo DC -10-10F Matricula CP-2489 adquirido en la gestión 2007, con la modalidad leasing financiero.
- ✓ La aeronave modelo Hércules C-130H Matricula CP-1376.
- ✓ La aeronave Modelo Hércules C-130A Matricula CP-2184.

Estas dos aeronaves se encuentran habilitadas con permisos bolivianos de la Dirección Aeronáutica Civil (DGAC) para efectuar transporte de carga aérea dentro del territorio nacional y países adyacentes.

La capacidad de carga, volumen y versatilidad de operación de las aeronaves con las que cuenta TAB son apropiadas para rutas cortas y medias.

Los recursos humanos son altamente capacitados para la dirección, control y ejecución de tareas propias de la actividad aeronáutica comercial.

1.2.8 PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD

- ✓ Venta de servicios, transporte aéreo de carga EE.UU. - Bolivia.
- ✓ Venta de servicios transporte aéreo de carga nacional e internacional.

1.2.9 ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica está constituida por los distintos niveles jerárquicos y administrativos de responsabilidad sobre las tareas y actividades que hacen a la Empresa, el mismo se refleja objetivamente en el Anexo N° 3 y consta de los siguientes niveles:

1.2.9.1 NIVEL DE DECISION

La dirección y administración de Transportes Aéreos Bolivianos estará a cargo de un Directorio y de una Gerencia.

La presidencia del directorio es ejercida por el señor Ministro de Defensa Nacional la misma esta compuesto de cuatro directores nombrados por el presidente, a propuesta del Estado Mayor General Aéreo. Para formar parte del Directorio se requiere ser boliviano de nacimiento, miembro de la Fuerza Aérea

Boliviana y no tener vinculo ni interés alguno en empresas dedicadas a la actividad aeronáutica.

De entre los miembros del Directorio se elige un Vice-Presidente, quien reemplazara al titular en casos de retiro u otro impedimento, con las mismas facultades de este.

1.2.9.2 NIVEL ASESOR

Constituido por Asesoría Jurídica, y la Unidad de Auditoria Interna.

El cargo del Asesor Jurídico será desempeñado por un abogado posgraduado en Derecho Aeronáutico y boliviano de nacimiento, cuyo nombramiento será efectuado por el Directorio a propuesta de su Presidente.

El Auditor Interno deberá tener Titulo en Provisión Nacional de Auditor y amplios conocimientos en Normas de Auditoria Gubernamental para el ejercicio de Control posterior.

1.2.9.3 NIVEL OPERATIVO

Constituido por las Gerencias: Comercial, Mantenimiento, Administrativa Financiera, Operaciones y las Gerencias Regionales del exterior e interior del país.

1.3 ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

A partir de la gestión 1994, a iniciativa de la Contraloría General del Estado se crea la Unidad de Auditoria Interna en Transportes Aéreos Bolivianos, para realizar las tareas de control posterior, y sus actividades en forma separada, combinada o integral; evaluando el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos, determinando la confiabilidad de los registros y estados

financieros; y analizando los resultados y la eficiencia de las operaciones, no participando en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependiendo de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, formulando y ejecutando con total independencia su programa de actividades.

1.3.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

La Unidad de Auditoria Interna se encuentra ubicada en un nivel de staff y depende directamente del Gerente General que es la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos.

1.3.2 INDEPENDENCIA DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

El Auditor Interno debe ser independiente de las actividades que audita, llevando a cabo su trabajo libre y objetivamente. La independencia le permite emitir juicios con la imparcialidad esencial en la conducción propia de las auditorias. La objetividad requiere una actitud mental independiente por parte del auditor interno y una opinión honesta del producto de su trabajo.

En consecuencia, el Auditor Interno de Transportes Aéreos Bolivianos, firma la "Declaración Anual de Independencia y Adhesión al Código de Ética", que señala la Resolución CGR - 1/153/02; asimismo, la Gerencia General aprobó y difundió la Declaración de propósito de autoridad y responsabilidad de la Unidad de Auditoria Interna. Ver ANEXO 4.

1.3.3 VISION DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

La transformación, mejoramiento y la valorización de la administración de transportes aéreos bolivianos, mediante la difusión, participación, acatamiento y cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los servidores públicos de la entidad, para contribuir a una administración transparente, eficaz y

eficiente, que precautele la obtención de los objetivos determinados por la entidad.

1.3.4 CARACTERISTICAS DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

La unidad de auditoria interna, tiene acceso irrestricto a toda la documentación a ser analizada y evaluada la misma que debe ser exhibida por los servidores públicos en todas las unidades de acuerdo al artículo 36 de la ley 1178 y artículo 49 del D.S. 23215, la misma esta prohibida de ejercer controles previos de acciones administrativas y operativas de acuerdo a los artículos 14 y 15 del sistema de administración financiera y control gubernamental (ley 1178) y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sea esta colegiada o no, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades.

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Resolución Bi-Ministerial N° 001 del 4 de mayo de 1998 se autoriza a Transportes Aéreos Bolivianos la creación de 8 ítems, detallando dos cargos para la Unidad de Auditoria Interna; se observo que el equipo de auditoria esta conformado por un solo auditor quedando el cargo de “Ayudante de Auditoria Interna” durante los últimos años este cargo permaneció acéfalo.

Ver ANEXO 5.

En los últimos cuatro años la empresa aérea incremento sus ingresos aumentando de esta manera documentación considerable para la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y los instrumentos de control interno, resultando insuficiente un solo auditor para cumplir con las recomendaciones establecidas por la Contraloría General del Estado.

Por otra parte se observo que hubo una constante rotación de personal en los últimos diez años esto se debe a que el funcionario encargado de la Unidad de Auditoria Interna, es designado y sujeto a cambios de destino por la Fuerza Aérea Boliviana.

2.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

- ✓ ¿La elaboración de los manuales administrativos como un instrumento de gestión permitirá estandarizar y sistematizar las actividades que se deben seguir en la función de la Unidad de Auditoria Interna de Transportes Aéreos Bolivianos?

2.1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ✓ Falta de personal de la U.A.I. ocasiona que los informes no sean concluidos dentro de un periodo razonable de tiempo.
- ✓ No existe en la U.A.I., un nivel de cumplimiento adecuado de las actividades ya programadas³.
- ✓ Los constantes cambios de destino del personal encargado de la unidad produce el comienzo de un nuevo procedimiento.

2.2 JUSTIFICACIÓN

2.2.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

Los manuales administrativos son documentos dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades de la Unidad, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Transportes Aéreos Bolivianos al ser una institución descentralizada cuenta con una Unidad de Auditoria Interna la cual debe contar con un instrumento indispensable de trabajo como ser los manuales de organización y funciones, y manual de procedimientos con información sistemática en el desarrollo del proceso de auditoria.

Según la Ley 1178 determina que será practicado por Auditoria Interna el Control Interno Posterior, actividad que debe enmarcarse en el ámbito de disposiciones legales, Normas de Auditoria Gubernamental y de Control Interno y otras inherentes a la profesión del auditor de aceptación universal, es por

³ PROGRAMA OPERATIVO ANUAL -UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA TAB, DEBILIDADES Pág.7.

esta razón y en respaldo adecuado y eficiente de las actividades de la Unidad, corresponde la elaboración de los manuales de:

- ✓ Organización y Descripción de Funciones.
- ✓ Políticas de Administración de Personal.
- ✓ Manual de Procedimientos de Auditoria.

Por lo anterior, se considera necesario e inmediato elaborar los manuales administrativos para la Unidad de Auditoria Interna dando a conocer los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para su respectivo desarrollo.

2.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Al proporcionar a la Unidad de Auditoria Interna de TAB, una guía practica que sea utilizada como herramienta de soporte para la organización y la ejecución de actividades, permitirá ordenar y sistematizar los procesos de auditorías y las labores administrativas propias de esta unidad.

Realizando la estructura organizacional, descripción de funciones de la Unidad, demuestran alternativas al personal, para que permitan orientar sus funciones y responsabilidades.

2.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

En la elaboración del presente trabajo, se adopto Paradigma Interpretativo, también llamado cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico. Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social⁴.

⁴ ARNAL, J.; DEL RINCON DEL BAGO, D.; LATORRE, A. (1996).BASES METODOLOGICAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. BARCELONA

Este paradigma intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción. Busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo.

Se optó por este paradigma porque “el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso se desarrolla una teoría coherente con lo que se observa”⁵, en el inicio del proceso de elección del tema se observó la ausencia de un instrumento como guía en la realización de acciones de la Unidad.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Elaborar el manual de organización y funciones, y manual de procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos para referencia común y estandarizada.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Proporcionar la estructura organizacional adecuada de la unidad para el cumplimiento eficaz de sus actividades.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.
- ✓ Definir y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los

⁵ METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EN TECNOLOGIA EDUCATIVA, Pág.2

procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

2.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Como en todo trabajo de investigación partiremos de un método para desarrollar el tema de análisis de las diferentes fuentes y técnicas que se describirán posteriormente, donde se hará posible la recolección, análisis y tratamiento de toda la información obtenida, para luego en una siguiente instancia evaluarlos y sacar nuestras conclusiones.

2.4.1 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio a desarrollar serán:

- ✓ Descriptivo, porque identifica las funciones y actividades de la Unidad de Auditoria Interna.
- ✓ Normativo, porque nos basaremos en normas y reglamentos emitidos para las Entidades Publicas No Financieras, en el ordenamiento jurídico relativo a la elaboración de manuales y al control interno posterior.

2.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación necesita de la elección de un determinado método para llevar a cabo el desarrollo del mismo porque mediante este se llegará a la conclusión de los objetivos trazados.

Se utilizara el método deductivo porque: ...“es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular que permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”.

Para tal efecto se revisará y analizará toda la documentación relacionada con manuales de auditoria interna de los cuales se considerará los más concretos del tema que nos señalen las bases y criterios a desarrollar en el trabajo.

2.4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.4.3.1 FUENTES

Para el desarrollo del trabajo se obtendrá información de las siguientes fuentes:

2.4.3.1.1 FUENTES PRIMARIAS

La recolección de información se establece en los distintos documentos proporcionados por la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, además de hechos reales que fueron analizados y examinados al interior de la misma.

2.4.3.1.2 FUENTES SECUNDARIAS

Que consiste en:

- ✓ Textos, normas, guías e instructivos emitidos por la Contraloría General del Estado.
- ✓ Publicaciones especializadas referidas a los manuales.
- ✓ Páginas Web.
- ✓ Bibliotecas de la Universidad Mayor de San Andrés y otras universidades privadas, etc.

2.4.3.2 TÉCNICA

Las técnicas a utilizar en la elaboración del presente trabajo será:

- ✓ **Observación;** en el proceso de elección del tema se observó la ausencia de un instrumento para el personal de la Unidad.
- ✓ **Entrevista;** para recolectar información fidedigna y actualizada de fuentes directas de persona a persona, con funcionarios que tengan conocimiento de la naturaleza de la Unidad.
- ✓ **Revisión documental;** se realizará una revisión en detalle de la documentación e informes proporcionados por la empresa que servirá de base para obtener conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Unidad.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 AUDITORIA

Según Lic. Julio P. Rocha Chavarría: “La auditoria es un proceso objetivo y sistemático de examinar, documentar, obtener y acumular evidencia para informar sobre el objeto examinado y establecer el grado de correspondencia del mismo, con criterios preestablecido”⁶.

Según Lic. Julio P. Rocha Chavarría:” Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas y financieras de una entidad llevadas a cabo con posterioridad a su ejecución, por auditores dependientes del ente, pero independiente a las operaciones, programas, actividades o funciones examinadas, como un servicio a la gerencia”⁷.

3.2 ELABORACION DE LOS MANUALES

Según Haroldo Herrera: “Es la etapa mas sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando par a ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización”⁷.

Según “Elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo”⁸.

⁶ LIC. JULIO P. ROCHA CHAVARRIA, PROCESO INTEGRAL DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, PAG. 27.

⁷ JUAN PABLO AMADOR, MONOGRAFIAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG. 3.

3.3 MANUAL

Según Agustín Reyes Ponce: "El concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa"⁸

Según Graham Kellog: "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"⁸

Según Terry G.R.: "Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"⁹.

3.3.1 MANUAL DE ORGANIZACION

Según Haroldo Herrera:"Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las aéreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales"¹⁰.

⁸ AGUSTIN REYES PONCE - ANALISIS DE SISTEMAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG 1-11

⁹ ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN MÉXICO, FCA – UNAM.X.

¹⁰LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE LA CALIDAD, MONOGRAFÍAS, QUERO CASTRO, ANA YESENIA.

Según Betzaida Guadalupe Reyes Santiago: "El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura"¹¹.

Según Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo: "El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento"¹².

3.3.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Según Agustín Reyes Ponce: "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"¹³.

Según Eugenio Sisto Velasco: "Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir"¹³

¹¹ LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, MONOGRAFÍAS, BETZAIDA GUADALUPE REYES.

¹² DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO- SONORA, 2004, GUÍA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN, PAG. 5.

¹³ AGUSTIN REYES PONCE - ANALISIS DE SISTEMAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG 4.

3.3.2 MANUAL DE FUNCIONES

Según enciclopedia Wikipedia: “Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesario para cumplir con las atribuciones de la organización”¹⁴.

Según Urdaneta Orlando: “Los manuales de funciones, permite definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas”¹⁵.

3.3.2.1 CONCEPTO DE FUNCION

Según enciclopedia Encarta 2008: la función es la “Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas”¹⁶.

3.3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Francisco Gomes: “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”¹⁷

Según la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto: “El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde, cuándo y para qué han de realizarse”¹⁸.

¹⁴ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA, ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

¹⁵ URDANETA ORLANDO, ELABORACION DE MANUALES DE REQUISITOS, TECNICAS Y CONSEJOS, REVISTA GERENCIA AL DIA, 31 DE JULIO DE 1992.

¹⁶ ENCICLOPEDIA ENCARTA 2008, DEFINICION DE FUNCION.

¹⁷ AGUSTIN REYES PONCE - ANALISIS DE SISTEMAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG 4

¹⁸ DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO, GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, PAG. 6.

3.3.3.1 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO

Según Agustín Ponce: “Son aquellos planes que señalan las consecuencias cronológicas más eficientes para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”¹⁹.

Según enciclopedia Wikipedia: “Es la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso y, por tanto, es un documento que describe la realización de una actividad repetitiva de acuerdo con una sistemática preestablecida y una guía normalizada de actuación, con la finalidad de realizarla adecuadamente y garantizar la continuidad en el desempeño de la empresa aún con la ocurrencia de cambios en la composición de los Recursos Humanos”²⁰.

3.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos institucionales”²¹.

3.4.1 ANALISIS ORGANIZACIÓN

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “Es el proceso mediante el cual se evalúa si la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales, establecidos en su Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual”²².

¹⁹ AGUSTIN REYES PONCE - ANALISIS DE SISTEMAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG 6.

²⁰ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA, ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

²¹ FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 34.

²² FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 41.

3.4.1.1 ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “El análisis retrospectivo, consiste en determinar en qué medida la estructura organizacional de una entidad pública ha contribuido al logro de los objetivos plasmados en su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual”²³.

3.4.1.2 ANALISIS PROSPECTIVO

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “El Análisis Prospectivo, permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional con relación a los objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior”²⁴.

3.4.1.3 ANALISIS COYUNTURAL

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “El Análisis Coyuntural, posibilita a una entidad realizar, adicionalmente, un análisis de su estructura organizacional en el momento que se considere oportuno, a fin de solucionar problemas o atender demandas de carácter coyuntural que se presenten durante el ejercicio de la gestión y que pueden derivarse de cambios internos y/o externos, como por ejemplo: cambios de tecnología, racionalización administrativa, modificaciones en la normativa vigente, etc.”²⁴

3.4.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “Es el proceso a través del cual se define o ajusta

²³ FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 43.

²⁴ FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 45.

la estructura de la entidad, en base a los resultados del análisis organizacional”²⁴.

Según la revista Management: “El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización”²⁵.

3.4.3 IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según texto de consulta CENCAP – Fundamentos del Sistema de Organización Administrativa: “Es el proceso mediante el cual se implanta la estructura organizacional en la entidad, de modo que ésta se ajuste al Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual de una entidad pública”²⁶.

²⁵ MANAGEMENT, NEGOCIOS Y TECNOLOGIA, DISEÑO ORGANIZACIONAL, PAG. 4.

²⁶FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 59.

CAPITULO IV

MARCO LEGAL

El trabajo de investigación se desarrollará en atención a las siguientes disposiciones legales:

4.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

En la Constitución Política del Estado en su **Artículo 213. I.** establece que “La Contraloría General del Estado es la institución técnica que ejerce la función de control de administración de las entidades públicas y de aquellas en las que el estado tenga participación o interés económico...”.

El **Artículo 217.I.** establece que: “La Contraloría General del Estado será responsable de la supervisión y del control externo posterior de las entidades públicas y de aquellas en las que tenga participación o interés económico el estado. La supervisión y el control se realizara asimismo sobre la adquisición, manejo y disposición de bienes y servicios estratégicos para el interés colectivo”.

4.2 LEY N° 1178 (DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL)

Ley de Administración y Control Gubernamental, orientado básicamente a la administración por objetivos, el control por resultados en su **Artículo 1º** establece que: “La presente Ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a. Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno

de las políticas, los programas, la prestación de los servicios y los proyectos del sector público.

- b.** Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y Estados Financieros.
- c.** Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- d.** Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado”.

El **Artículo 2º** establece los sistemas que regulan la Ley 1178 son:

a. Para programar y organizar las actividades:

- ✓ Programación de Operaciones
- ✓ Organización Administrativa
- ✓ Presupuesto

b. Para ejecutar las actividades programadas:

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

c. Para controlar la gestión del sector público:

- ✓ Control Gubernamental, integrado por el Control interno y el Control Externo Posterior.

El **Artículo 7º** establece: El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:

- a. Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.
- b. Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

4.3 NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Al respecto la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa en su Título I menciona:

El párrafo **3. (Objetivos de las Normas Básicas)** Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como objetivos:

- ✓ Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- ✓ Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico”.

El párrafo **8.- (Componentes de las Normas Básicas)** menciona: “Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como componentes los procesos de:

- ✓ Análisis Organizacional.
- ✓ Diseño Organizacional.
- ✓ Implantación del Diseño organizacional”.

El párrafo **15.- (Formalización del diseño organizacional)** menciona: “El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos, aprobados mediante resolución interna pertinente:

a. Manual de Organización y Funciones que incluirá:

- ✓ Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- ✓ Los objetivos institucionales.
- ✓ El organigrama.

Para las unidades de nivel jerárquico superior:

- ✓ Los objetivos.
- ✓ El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- ✓ Las funciones.
- ✓ Las relaciones de coordinación interna y externa.

Para otras unidades:

- ✓ La relación de dependencia.
- ✓ Las funciones.

b. Manual de Procesos que incluirá:

- ✓ La denominación y objetivo del proceso.
- ✓ Las normas de operación.
- ✓ La descripción del proceso y sus procedimientos.
- ✓ Los diagramas de flujo.
- ✓ Los formularios y otras formas utilizadas.

CAPITULO IV

MARCO TEORICO

8.1 CONTROL INTERNO

“El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporados a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas , así como las iniciativas de calidad establecidas”²⁷

Esta característica fundamental de considerar al control interno como un proceso integrado implica que este no tiene un fin en si mismo sino que constituye un medio, una metodología sistemática que procura un grado de seguridad razonable, el logro de objetivos institucionales.

Dicha naturaleza ha transformado al control interno en un complemento indispensable de los sistemas administrativos y operativos a alcanzar sus objetivos particulares. El control interno por si mismo no puede garantizar el logro de los objetivos institucionales; no obstante su funcionamiento eficaz coadyuva a alcanzarlos.

“Tradicionalmente se interpretaba que lo más importante en un sistema de control interno eran las acciones o los controles formalmente diseñados y su

²⁷ GUIA PARA LA APLICACIÓN DE NORMAS GENERALES Y BASICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL,CGR-I/173/2002, Pag.1

funcionamiento. En la actualidad, la noción grafica del control interno clarifica la noción de que no todos los componentes tienen la misma importancia. Así que la base de la pirámide representa el ambiente de control y constituye el cimiento de toda la estructura. La evaluación de riesgos se desarrolla sobre dichos cimientos, es el segundo componente más significativo porque marca la dirección de los controles. El seguimiento es menos relevante en cuanto al proceso aunque es fundamental para el aseguramiento de la calidad y la calificación del control interno. La información y comunicación están sobre los laterales manteniendo unido a todo el proceso, sin este componente no existiría una interrelación fluida en el proceso de control interno⁶.

“La unidad de auditoria interna es responsable de informar oportunamente a la Dirección Superior de su entidad las posibles situaciones de ineficacia y/o deficiencias de control interno; no obstante su existencia no garantiza una implantación efectiva de los controles ni la eficacia del proceso de control interno”²⁸.

8.1.1 FORMALIZACION DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Para la implantación del control interno se requiere como base, diseñar medios o instrumentos; los cuales deben estar formalizados a través de disposición legal correspondiente.

Existe un principio básico del Sistema de Organización Administrativa que se refiere a la “Formalización” de las regulaciones en materia de organización administrativa. Dicho principio establece que todas las regularizaciones deben estar establecidas por escrito. Los documentos utilizados para tales efectos son: los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración, *el Manual de Procesos y el Manual de Organización y Funciones*²⁸.

²⁸ GUIA PARA IMPLANTACION DEL CONTROL INTERNO, G/CE-21-vigencia 10/2008.

8.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

8.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Por su contenido:

- ✓ Manual de historia del organismo.
- ✓ Manual de organización.
- ✓ Manual de políticas.

- ✓ Manual de procedimientos.
- ✓ Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo.
- ✓ Manual técnico.

Por función específica:

- ✓ Manual de producción.
- ✓ Manual de compras.
- ✓ Manual de ventas.
- ✓ Manual de finanzas.
- ✓ Manual de contabilidad.
- ✓ Manual de crédito y cobranza.
- ✓ Manual de personal.
- ✓ Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

8.2.2 ELABORACION DE LOS MANUALES

Para la elaboración de los manuales administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre - establecidas solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de cuatro formas:

- ✓ recopilación de información
- ✓ interpretación y diseño de la información
- ✓ elaboración del manual
- ✓ aprobación y actualización del manual

La metodología que se aplica para la obtención de documentación conveniente y razonable para sustentar los procesos, procedimientos y el cumplimiento de los objetivos propuestos, se basaran en la investigación y análisis de las diferentes operaciones realizadas por la Unidad de Auditoria Interna.

Para identificar de manera precisa los mecanismos y características que lleguen a coadyuvar en las operaciones cotidianas.

La realización del tipo de estudio estará siempre basada en normas y reglamentos emitidos por entidades normativas y consultivas que rigen las entidades públicas de nuestro país.

La investigación se realizara mediante el relevamiento de información y análisis de la documentación existente en la institución; asimismo este hecho ocasionará que tanto los sistemas del control interno identifiquen a los responsables y sus funciones respectivas en esta área para ser controladas.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

8.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Sistema de Organización Administrativa a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regula el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas contribuyendo al logro de sus objetivos institucionales.

Para que la estructura organizacional responda de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de la entidad, es necesario seguir criterios técnicos de organización administrativa, tal que: los niveles jerárquicos no excedan de tres (Directivo, Ejecutivo y Operativo); o en la estructura organizacional no se sobrepase la relación dos a uno, entendida como dos unidades sustanciales versus una administrativa o de asesoramiento.

El objetivo general de este sistema es optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas para prestar servicios de calidad a los usuarios internos y externos, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico

Los objetivos específicos son:

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

8.3.1 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Los principios en los cuales se sustenta la aplicación de las Normas Básicas del

Sistema de Organización Administrativa son los siguientes:

- a. Estructuración técnica;** establece que la estructura organizacional de las entidades públicas se definirán en función de su Plan Estratégico

Institucional y Programa de Operaciones Anual, aplicándose, criterios, metodologías y técnicas de organización administrativa.

- b. Flexibilidad:** determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que adecuarse a los cambios internos y externos en los cuáles se desenvuelve.
- c. Formalización:** que establece que todas los productos del SOA: El Manual de Procesos y Manual de Organización y Funciones, tienen que ser puestos por escrito. La formalización consiste en emitir una resolución interna de la entidad pública que garantice la implantación del Reglamento Específico del SOA y los Manuales de Procesos y Organización y Funciones.
- d. Servicio a los usuarios:** determina que la estructura organizacional de una entidad pública tiene que estar orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos, a través de su estructuración en forma ágil, eficiente y con equidad social.

8.3.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

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

- ✓ Análisis Organizacional.
- ✓ Diseño Organizacional.
- ✓ Implantación del Diseño Organizacional.

8.3.2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El Análisis Organizacional evaluar sí la estructura organizacional ha contribuido al logro de los objetivos de la entidad.

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

Existen varias metodologías en el análisis, sin embargo se puede observar los siguientes pasos:

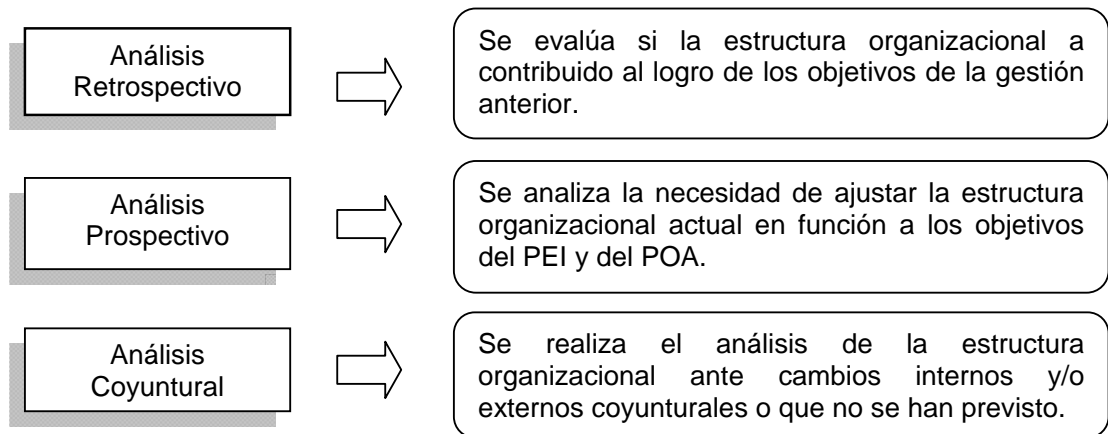
- a. **Definición del problema a analizar;** el análisis de la estructura organizacional se inicia con la identificación de un problema, en términos negativos o positivos, de manera concreta para su estudio y resolución.
- b. **Planificación del estudio;** se debe determinar inicialmente un curso de acción que derive en un plan, donde se especificara con claridad qué es lo que se va a hacer y por qué, dónde, cómo y cuándo, quiénes lo harán, en qué tiempo y cuánto costará hacerlo.
- c. **Selección de técnicas e instrumentos para la recopilación de la información;** la elección de las diversas técnicas e instrumentos estará en función del objetivo del estudio, de la naturaleza del problema, de las fuentes de información e investigación, así como de los datos que deban obtenerse. Las técnicas generales de que dispone el analista para la recopilación de datos, por lo general, son: la investigación primaria y la investigación secundaria.
- d. **Recopilación de información;** se orienta al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la estructura organizacional de la entidad o, en su caso, de un área, unidad organizacional, proceso, medios de comunicación, etc. que se estudia.
- e. **Análisis de los datos;** Una vez que se ha finalizado la fase de recopilación y registro de los datos, éstos se tiene que someter a un

proceso de análisis o examen crítico que permita descubrir las causas que han impedido que la estructura, área o unidad organizacional, o de un proceso de una entidad pública no hayan contribuido de manera eficaz y eficiente al logro de sus objetivos institucionales y de gestión.

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

8.3.2.1.1 MODALIDADES DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Las modalidades que a continuación se presentan, son 3:



8.3.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El proceso de diseño o rediseño organizacional es un medio que va a posibilitar que la estructura organizacional facilite el logro de los objetivos estratégicos y de gestión propuestos por una entidad pública.

El propósito del diseño o rediseño organizacional, es definir la estructura organizacional de tal manera que permita el logro de los objetivos institucionales y de gestión en forma eficaz y eficiente de una entidad pública.

Tomando como base los resultados del proceso de análisis organizacional y conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, artículo 14º, se tienen que considerar las siguientes etapas:

a. Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio; éstos pueden ser:

- ✓ Usuarios internos constituidos por funcionarios de las unidades organizacionales de la entidad.
- ✓ Usuarios externos constituidos por otras entidades públicas y/o privadas y público en general.

b. Identificación de los servicios y/o bienes que satisfacen sus necesidades (¿Qué?); se debe elaborar un detalle de los productos (bienes y/o servicios) que ofrece la entidad, para priorizarlos según criterios institucionales de acuerdo a su Plan Estratégico y el POA.

c. Diseño o rediseño de los procesos, resultados e indicadores (¿Cómo?); en esta etapa se debe proceder al diseño o rediseño de los procesos y procedimientos necesarios para la generación de los servicios y/o bienes que van a satisfacer las necesidades de servicio de los usuarios internos y externos.

d. Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales ¿Quiénes?; en función a las operaciones que componen los diferentes procesos establecidos de acuerdo a la identificación de los usuarios y sus necesidades y de los servicios que ofrece una entidad, se identifica y conforma las unidades organizacionales necesarias (responsables)

para ejecutarlas, de acuerdo a la especialización y división del trabajo, de forma tal que todas las operaciones sean realizadas por una o más unidades organizacionales, tal como se muestra en la Matriz de Procesos.

e. Clasificación de las Unidades; las unidades organizacionales de una entidad pública se clasifican en:

- ✓ Sustantivas; que son las que contribuyen directamente a logro de la Misión y objetivos de la entidad.
- ✓ Administrativas o de apoyo; que son las que contribuyen indirectamente al logro de la Misión y objetivos institucionales.
- ✓ De asesoramiento; que son las que prestan servicios de asesoramiento para el cumplimiento de la Misión y objetivos institucionales.

f. Alcance de control; es el número de unidades y equipos de trabajo dependientes de cada unidad organizacional, se establecerá de manera tal, que no diluya su capacidad de dirección. No es válida la relación de dependencia de una sola unidad organizacional respecto a otra.

g. Desconcentración: es la acción administrativa por la que se delega la necesaria capacidad decisoria técnica y administrativa en unidades organizacionales, que por razones de un mejor servicio al usuario se encuentran separadas física o geográficamente de la entidad matriz, la cual ejerce autoridad de línea sobre las mismas.

h. Descentralización: es la acción administrativa por la cual se delega a las entidades amplia capacidad de decisión en lo técnico, administrativo y financiero para la ejecución de determinadas actividades.

- i. Definición de los canales y medios de comunicación;** una vez definidas las áreas y unidades organizacionales, se establecen los canales y medios de comunicación de acuerdo al tipo de información que se maneja, de modo que haga coherente al accionar de las entidades, de acuerdo a los siguientes criterios:
- ✓ Los canales de comunicación formal se establecen a través de las relaciones de autoridad de línea y funcional, las mismas que tienen que complementarse y ser utilizados permanentemente.
 - ✓ Se especificarán las características de la información que se genera, la cual debe ser útil y adecuada para todos los usuarios y para el proceso de toma de decisiones.
 - ✓ Se determina la periodicidad y el medio oral o escrito; si es escrito, se señala claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.
- j. Determinación de las instancias de coordinación interna;** las instancias de coordinación se crean para el tratamiento de asuntos entre áreas y/o unidades organizacionales.
- k. Formalización del diseño organizacional:** El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos se constituyen en los documentos básicos donde se formaliza el diseño de la estructura organizacional de una entidad pública. Estos documentos son aprobados por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad mediante el instrumento legal que corresponda (resolución interna).

8.3.2.3 IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se tiene que implantar la nueva estructura organizacional en la entidad en base a los resultados del diseño organizacional, conforme a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organizacional Administrativa.

Una vez aprobado el diseño organizacional y formalizado a través de la aprobación del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procesos se procederá a la elaboración de un plan de implantación que deberá ser aprobado por la MAE de la entidad conteniendo los siguientes puntos:

- a. **Objetivos;** que permitan reconocer los resultados a alcanzar en términos de tiempo y costo.
- b. **Estrategias de implantación;** se refiere a definir el camino y método específico para lograr la implantación de la estructura organizacional.
- c. **Cronograma de actividades;** se tiene que diseñar un cronograma de actividades que muestre en forma lógica y ordenada el proceso de implantación de la estructura organizacional, estableciendo los tiempos de inicio y terminación de cada actividad, los responsables y la interrelación con otras actividades.
- d. **Recursos humanos, materiales y financieros:** Una vez que el cronograma de implantación ha sido elaborado y aprobado, el siguiente paso consiste en definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estiman necesarios para implantar el plan.
- e. **Responsables de la implantación;** es necesario determinar quién o quiénes son los responsables del diseño del plan, de la ejecución de la implantación, del seguimiento y de la evaluación de los resultados.

- f. Programas de orientación y difusión:** Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación consistentes en manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar y socializar en los funcionarios los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional de la entidad.

Para el proceso de implantación de la estructura organizacional, se hace necesario considerar las siguientes etapas:

- ✓ Difusión del Reglamento Específico del SOA y los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos.
- ✓ Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados en el cambio.
- ✓ Aplicación del plan de implantación en función de la estrategia aprobada.

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de cada entidad es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en su ámbito de competencia.

CAPITULO VI

ANALISIS Y PROPUESTA

6.1. ANTECEDENTES

La estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, se definirá en función a su Plan Estratégico Institucional y su Programa Operativo Anual aplicando criterios, metodologías y técnicas de organización administrativa. Esta estructura debe contribuir al logro de sus objetivos estratégicos y de gestión adecuándose a los cambios internos y externos de la empresa y que cumpla, asimismo, con los objetivos del Sistema de Organización Administrativa.

Por otra parte, es necesario materializar la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna a través del Manual de Procedimientos y el Manual de Organizaciones y Funciones. Asimismo, deberá formalizarse estos a través de una resolución administrativa.

En este sentido, en aplicación del las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, se deberán desarrollar los siguientes componentes:

- ✓ Análisis Organizacional.
- ✓ Diseño Organizacional.
- ✓ Implantación del Diseño Organizacional.

6.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

6.2.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

6.2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Previo al análisis externo desde el punto de vista de la Unidad de Auditoría Interna, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones que afectan a toda la entidad, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ La Contraloría General del Estado, durante la evaluación de las actividades de las gestiones 2008 y 2009 (Ver ANEXO N° 6), ha observado que se encuentran pendientes de ejecución las siguientes actividades:

ACTIVIDADES	CANTIDAD	GESTIONES
Seguimiento a recomendaciones de auditoría.	3	2006 y 2007
Auditorías Especiales	2	
Sugerencias emitidas por la CGE.	6	2000, 2003, 2004, 2005, 2009.
TOTAL	11	

- ✓ Mediante Decreto Supremo N° 0239 de 5 de agosto de 2009, en el marco de lo establecido en el párrafo II del Artículo 83 del Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, califica a Transportes Aéreos Bolivianos como Empresa Pública Nacional Estratégica, lo que implica la reformulación de los objetivos estratégicos y de gestión de la institución y por ende de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ La incorporación de una aeronave Mc Donnell Douglas DC10-30F bajo la modalidad de Leasing Financiero, con la cual se proyecta ampliar los

servicios de transporte de carga nacional e internacional, lo cual repercute en el incremento del volumen de la información financiera y el incremento en la captación de recursos de la institución que a la fecha ha evolucionado de la siguiente manera:

GESTIONES	RECURSOS	RUBRO
2003	20.366.808,27	Venta de servicios.
2004	22.103.380,59	“
2005	34.248.354,23	“
2006	87.670.950,11	“
2007	127.341.092,02	“
2008	177.110.056,67	“
2009	145.452.855,72	“

(Ver ANEXO N° 7).

Considerando que la base de la estructura organizacional es el Plan Estratégico Institucional, las amenazas y debilidades relacionadas con este trabajo han sido tomadas del PEI correspondiente al periodo 2008 – 2010.

(Ver ANEXO N° 8)

6.2.1.1.1. AMENAZAS

- ✓ La existencia de recursos humanos dependientes de la Fuerza Aérea, afecta la continuidad del responsable de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ Debido al reducido personal de auditoría, no se han establecido políticas de promoción y desarrollo profesional para auditores.

- ✓ Existe resistencia a los resultados de los informes de auditoría del personal administrativo, lo cual afecta a la continuidad y permanencia del responsable de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ La reducción de los ingresos de T.A.B., afectaría a la incorporación de recursos humanos para la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ El mayor porcentaje de los ingresos de T.A.B. se centralizan en la Regional de Miami, lo cual no permite realizar evaluaciones constantes de sus operaciones.
- ✓ Existe demasiada ingerencia en las operaciones y decisiones de T.A.B. desde la Regional de Miami.
- ✓ La eficiencia y efectividad del control interno de Transportes Aéreos Bolivianos no es la adecuada.
- ✓ La incorporación de una nueva aeronave a T.A.B. prevé un incremento en el volumen de ingresos lo cual repercute en el incremento de información y transacciones lo cual reduciría la eficiencia de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ La reformulación de informes a la fecha, requeridas por la Contraloría General del Estado, ha incidido significativamente en el incumplimiento de las actividades programadas.
- ✓ Existe una gran probabilidad de determinar indicios de responsabilidad por la función pública, por el incumplimiento a las disposiciones de control interno y las normas básicas de los sistemas de administración.

6.2.1.2. ANÁLISIS INTERNO

6.2.1.2.1. DEBILIDADES

- ✓ No se cuenta con un nivel adecuado de supervisión ya que en la Unidad solo cuenta con un solo profesional.
- ✓ Los informes de la U.A.I. no son concluidos dentro de un período razonable de tiempo, determinado en el POA.
- ✓ No existe un nivel adecuado en el cumplimiento de las actividades programadas.
- ✓ La Unidad de Auditoría Interna, no cuenta con personal suficiente para reformular, corregir y ejecutar trabajos originados por errores u irregularidades de gestiones anteriores.
- ✓ Los informes, relacionados con auditorías especiales, devueltos por la Contraloría General del Estado se debe especialmente a la poca relación del criterio normativo con los hallazgos y el apoyo insuficiente de la Unidad Legal.

6.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

En función de los problemas identificados precedentemente, se ha resumido los mismos y fueron clasificados de la siguiente manera:

- ✓ Por la existencia de un solo profesional responsable de la Unidad de Auditoría Interna en Transportes Aéreos Bolivianos, no se cuenta con una estructura orgánica para cumplir con los objetivos y actividades programadas en la unidad.

- ✓ Las actividades contenidas en el Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna por el incumplimiento de las mismas, las sugerencias emitidas por la Contraloría General del Estado y la reformulación de informes tienden a incrementarse por la reducida cantidad de Recursos Humanos.
- ✓ La inexistencia de un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos dificulta la continuidad y el desarrollo de las actividades programadas en la Unidad de Auditoría Interna.

6.2.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- ✓ Diseñar una estructura orgánica, de acuerdo a los requerimientos básicos de la Contraloría General del Estado, para cumplir con los objetivos y actividades programadas por la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, lo cual permitirá la incorporación del personal suficiente para el cumplimiento los mismos.
- ✓ Optimizar, de forma gradual, el cumplimiento de las actividades contenidas en el Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría.
- ✓ Implementar e implantar el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos que faciliten la continuidad y el desarrollo de las actividades programadas por la Unidad.

6.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

En relación al análisis organizacional realizado, permitirá identificar los requerimientos en cuanto a la estructura de la Unidad de Auditoría Interna para cumplir de forma eficaz y eficiente sus objetivos y actividades consideradas en su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual.

Para este propósito, se han desarrollado los siguientes pasos:

- ✓ Identificación de usuarios y necesidades de servicio.
- ✓ Diseño de procesos y/o procedimientos.
- ✓ Identificación y conformación de áreas organizacionales.
- ✓ Definición de los canales y medios de comunicación.
- ✓ Determinación de las instancias de coordinación interna.
- ✓ Formalización e implantación del diseño organizacional.

6.3.1 IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS Y NECESIDADES DE SERVICIO

6.3.1.1 USUARIOS INTERNOS

Se han identificado como usuarios internos al personal dependiente de la Unidad de Auditoría Interna, ya que el mencionado personal requiere contar con manuales administrativos (Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos), que faciliten y guíen el desarrollo de actividades propias de la Unidad.

6.3.1.2 USUARIOS EXTERNOS

Se consideran usuarios externos inicialmente a la Contraloría General del Estado, quienes realizan la evaluación de las unidades de auditoría interna y verifican la existencia y aplicación de los manuales administrativo.

Asimismo se consideran usuarios externos al Directorio, Gerencia General y personal dependiente de la empresa para la identificación de errores y falencias del control interno a través de los informes de auditoría y la aplicación de las recomendaciones contenidas en los mismos.

6.3.2 DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

De acuerdo al análisis realizado se han identificado dos tipos de procedimientos a ser desarrollados en la Unidad de Auditoría Interna, estos son los procesos administrativos y procesos de auditoría.

6.3.2.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Dentro los procesos administrativos pudimos identificar los siguientes:

- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ Planificación operativa anual.
- ✓ Elaboración de informe de actividades.
- ✓ Recepción y emisión de correspondencia.
- ✓ Administración de archivo.

6.3.2.2 PROCESOS DE AUDITORÍA

Dentro de estos procesos, se han identificado los siguientes:

- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Comunicación de resultados.

Tomando en cuenta que lo mencionado anteriormente se refiere a los procesos propios de auditoría, estos son aplicados a los diferentes tipos de auditoría, al seguimiento de implantación de recomendaciones de los informes de auditoría y a la evaluación del control interno.

6.3.3 IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE ÁREAS ORGANIZACIONALES

Inicialmente es necesario mencionar que la Unidad de Auditoría Interna dentro la estructura organizacional general de Transportes Aéreos Bolivianos se encuentra ubicada en el nivel de asesoramiento.

La Unidad de Auditoría Interna, para el cumplimiento de sus actividades programadas, requiere contar con la siguiente estructura:

- ✓ Jefatura.
- ✓ Secretaría.
- ✓ Sección Auditoría.
- ✓ Sección Archivo.

Esta estructura ha sido definida considerando el tamaño de la organización, la magnitud de la información financiera en relación a los recursos que genera y los requerimiento básicos de la Contraloría General del Estado.

Ver ANEXO N° 9

6.3.4 DEFINICIÓN DE LOS CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Dentro de los canales y medios de comunicación se identificaron internos y externos.

6.3.4.1 CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- a. **Memorandos:** utilizados para la designación de responsabilidades y para la ejecución de auditorías.
- b. **Informes:** de acuerdo a requerimiento según las relaciones de autoridad de línea y funcional.

6.3.4.2 CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- a. **Informes:** relacionados con la opinión del auditor, control interno y con indicios de responsabilidad. Asimismo, se emitirán informes a requerimiento según las líneas de autoridad lineal y funcional.
- b. **Notas oficiales (oficios):** para la comunicación con la Contraloría General del Estado, otras entidades públicas y privadas, Gerencia General, Gerencias Regionales, Gerencias de Área y Unidades de Asesoramiento.
- c. **Requerimientos de información y documentación:** para atención de requerimientos propios de las actividades de auditoría, dirigidos a los dueños directos de los procesos administrativos y operativos.

6.3.5 DETERMINACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INTERNA

Para la coordinación de actividades y comunicación de resultados con las áreas y unidades de la empresa recurrirá las instancias de relacionamiento de complementación a través de reuniones previa instrucción de los niveles superiores o ejecutivos o a solicitud de la Unidad de Auditoría Interna.

6.3.6 FORMALIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

6.3.6.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



INTRODUCCIÓN

El presente documento fue elaborado conforme a principios y normas de Organización Administrativa, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, relaciones de dependencia, responsabilidades y funciones de cada cargo en la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.

El Manual de Organización, es un documento oficial que muestra la estructura organizacional con una visión general e integral de los cargos, la relación existente entre ellos, el grado de autoridad, responsabilidad asignada a cada componente de la unidad a través de gráficos de organización y descripción literal de funciones.

El Manual de Funciones constituye el instrumento básico normativo, que permite delimitar funciones y responsabilidades a cada uno de los cargos constituyentes de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.

Asimismo, el manual no debe tener carácter definitivo, por ello su vigencia no será permanente por el contrario deberá ser objeto de continua revisión y actualización, por lo que se deberá incorporar periódicamente las modificaciones que surjan de cambios en la Unidad originados en nuevas necesidades, objetivos, experiencias y nuevas normas internas o generales que sean aprobadas.

En este sentido, la actualización y revisión del Manual de Organización y Funciones es responsabilidad del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

FINALIDAD DEL MANUAL

El Manual de Organización y Funciones de la Unidad de Auditoría Interna, constituye una guía de referencia, útil para la orientación del funcionario en el desempeño de sus actividades cotidianas bajo lineamientos claros y homogéneos.

OBJETIVO

El objetivo de este manual es definir una estructura adecuada señalando las responsabilidades y obligaciones específicas a cada cargo, en la Unidad de Auditoría Interna, a través de la descripción de funciones y la relación que existe entre cada una de ellas.

ALCANCE

El Manual de Organización y Funciones, describe la estructura organizacional y el nivel jerárquico de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, así como su relación de dependencia y su relación con otros puestos de trabajo.

BASE LEGAL

La Ley N° 1178, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, en el Artículo 3, determina que los Sistemas de Administración y Control Gubernamental se aplicarán sin excepción en todas las entidades del sector público boliviano.

En este contexto, el Sistema de Organización Administrativa establece los principios y normas sobre las cuáles deben estructurarse las entidades del sector público, donde se

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

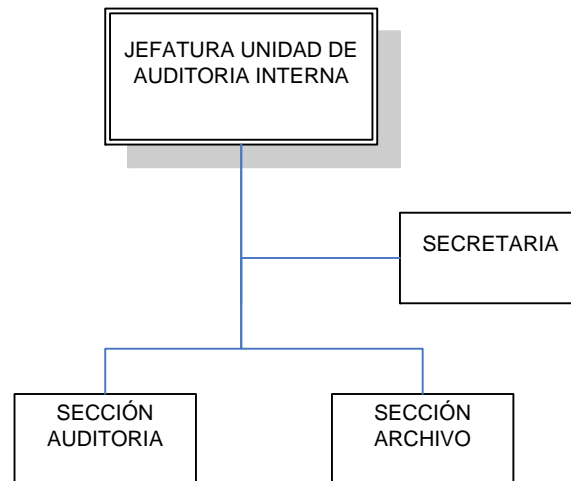
establece que la estructura organizacional de una entidad pública se formalizará mediante el Manual de Organización y Funciones.

En consecuencia, se ha tomado en cuenta las siguientes disposiciones:

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, aprobado el 20/07/1990.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, promulgada mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20/05/1997.
- Decreto Supremo N° 15091 de fecha 07/11/1977 Creación de la Empresa Aérea, bajo la denominación de Transportes Aéreos Bolivianos.
- Decreto Supremo N° 0239 de 05/08/2009, que clasifica a Transportes Aéreos Bolivianos como Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	

ORGANIGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

JEFATURA UAI

Denominación del Cargo :	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	
Nivel Jerárquico:	ASESORAMIENTO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	GERENCIA GENERAL
	Dependientes:	Sección Auditoría. Sección Archivo. Secretaría.
Relación de Coordinación:	Internas:	Gerencia General, Gerencias de Área, Gerencias Regionales, Secciones UAI.
	Externas:	Contraloría General del Estado, Unidad de Auditoría Interna Ministerio de Defensa, otras instituciones públicas y privadas relacionadas.

Objetivo

Asesorar al Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos en el fortalecimiento del control interno y la eficiencia y eficacia de los Sistemas de Administración, a través de la emisión de recomendaciones contenidas en los informes de auditoría.

Responsabilidad:

Asumir la responsabilidad por el contenido y resultado de los informes de auditoría y toda documentación y correspondencia procesada y emitida por la Unidad de Auditoría Interna.

Funciones:

- Asesorar, al Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos en los aspectos de la Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178 y las Normas Básicas de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental.
- Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades de mediano y corto plazo (POA – PEI), así como las reformulaciones necesarias.
- Elaborar periódicamente los informes de actividades semestral y anual, de acuerdo al control de la ejecución de la planificación de mediano y corto plazo (PEI – POA).
- Controlar y supervisar el desarrollo de auditorías y seguimientos a recomendaciones de auditoría, asegurándose que exista evidencia suficiente y pertinente para sustentar las conclusiones del trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Instruir, de forma escrita, el inicio y ejecución de auditorías y seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría, de acuerdo a cronograma y/o disposiciones emitidas por la Gerencia General.
- Aprobar los informes de auditoría, evaluación del control interno y seguimiento a implantación de recomendaciones de auditoría, previa coordinación y discusión de los resultados obtenidos con las áreas auditadas.
- Elaborar y presentar informes, correspondencia y toda otra documentación inherente a las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.
- Organizar adecuadamente su trabajo, empleando criterios de eficacia, eficiencia, economía, ética y equidad.
- Revisar y aprobar la planificación de cada auditoría (Memorando de Planificación de Auditoría).
- Revisar y aprobar los informes de auditoría y remitirlos a la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos.
- Supervisar el trabajo desarrollado por la Sección de Auditoría y Sección Archivo verificando el avance del trabajo, según los procedimientos establecidos.
- Asignar funciones específicas, por escrito, al personal de la Unidad de Auditoría Interna.
- Autorizar el préstamo de informes, papeles de trabajo y otra documentación relacionada con las actividades de la Unidad de Auditoría Interna observando el ordenamiento jurídico administrativo correspondiente.
- Realizar otras actividades que le sean encomendadas por disposición superior, siempre y cuando no vayan en contra de lo dispuesto por el ordenamiento jurídico administrativo relacionado con las actividades del Auditor Interno.

Formación y experiencia:

Licenciatura en Auditoría Financiera o Contaduría Pública Autorizada, con la experiencia necesaria en supervisión de auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Denominación del Cargo :	SECRETARIA	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	Jefatura de la Unidad de Auditoría Interna
Relación de Coordinación:	Internas:	Secretarías de Gerencia General, Gerencias de Área y Gerencias Regionales.
	Externas:	Secretarías de entidades públicas y privadas relacionadas.

Objetivo:

Apoyar al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, manteniendo absoluta reserva de toda información y documentación producto de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna así como la salvaguarda y custodia del archivo de la documentación.

Funciones:

- Elaborará, registrará, distribuirá y archivará toda documentación dirigida a las diferentes Gerencias de Área y Gerencias Regionales, realizando el seguimiento correspondiente.
- Recibirá, registrará, clasificará y archivará toda correspondencia y documentación dirigida a la unidad.
- Mantendrá actualizado el archivo de correspondencia emitida y recibida por la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.
- Recibir y llevar un registro de llamadas en ausencia del personal dependiente de la Unidad de Auditoría Interna.
- Revisará, configurará e imprimirá informes de auditoría y seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría.
- Realizar cualquier otra función que surja de su tarea, las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le sean asignadas por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SECCIÓN AUDITORÍA

Denominación del Cargo :	SUPERVISOR DE AUDITORÍA	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
	Dependientes:	Equipo de auditores y auxiliares de auditoría
Relación de Coordinación:	Internas:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
	Externas:	Personal operativo de las Gerencias de Área y Gerencias Regionales.

Objetivo:

Contribuir, de manera efectiva, a la ejecución del Plan Operativo Anual, asegurando el cumplimiento los tiempos asignados a cada tarea, sin descuidar la calidad técnica y objetividad requeridas, a través de la planificación, ejecución y supervisión de manera continua y directa de los trabajos de auditoría.

Funciones:

- Dará inicio al proceso de auditoría y seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría, previa instrucción escrita del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
- Organizar equipos de auditoría competentes para la ejecución de auditorías programadas, no programadas y seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría, analizando las condiciones técnicas, conocimientos, experiencia, habilidades y relaciones interpersonales de los auditores.
- Realizar la planificación de auditoría y el seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría.
- Presentar el Memorando de Planificación de Auditoría y los programas correspondientes al Jefe de la Unidad para su aprobación.
- Supervisar el trabajo desarrollado por los auditores, verificando el avance según los procedimientos establecidos en los programas de auditoría, adoptando las medidas necesarias para el logro de los objetivos de auditoría.
- Instruir, asistir y dirigir a los auditores, cuando existan temas delicados y/o problemas significativos de mayor análisis.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Revisar los papeles de trabajo elaborados por los auditores, dejando evidencia de dicha labor, asegurándose que el auditor haya obtenido evidencia suficiente y competente para sustentar hallazgos y conclusiones emitidas.
- Organizar y firmar los legajos de papeles de trabajo.
- Elaborar y presentar los informes de auditoría al Jefe de la Unidad para su revisión y aprobación.
- Aprobar los informes de auditoría, evaluación del control interno y seguimiento a implantación de recomendaciones de auditoría, previa coordinación y discusión de los resultados obtenidos con las áreas auditadas.
- Velar por la seguridad de los papeles de trabajo hasta la presentación del informe final al jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
- Sugerir, al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, mejoras, inquietudes y necesidades de los auditores para optimizar la labor de auditoría.
- Realizar cualquier otra función que surja de su tarea, las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le sean asignadas por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

Formación:

Licenciado con título en provisión nacional y registro en el colegio correspondiente en Auditoría Financiera o Contaduría Pública Autorizada con experiencia de tres (3) años como auditor.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SECCIÓN AUDITORÍA

Denominación del Cargo :	AUDITOR	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna a través del Supervisor de Auditoría.
Relación de Coordinación:	Internas:	Ninguna.
	Externas:	Ninguna.

Objetivo:

Coadyuvar al cumplimiento del Plan Operativo Anual, a través de la ejecución de auditorías programadas, no programadas y el seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría, previa designación del Jefe de la Unidad.

Funciones:

- Ejecutar los trabajos que se le asigne, aplicando los procedimientos establecidos en los programas de auditoría, de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental.
- Obtener suficiente satisfacción con respecto a los objetivos de auditoría planteados en los programas correspondientes.
- Elaborar y ordenar los papeles de trabajo en función al tipo de auditoría o seguimiento a la implantación de recomendaciones observando la Normas de Auditoría Gubernamental.
- Obtener evidencia suficiente y competente para sustentar y respaldar los hallazgos de auditoría y sus conclusiones.
- Elaborar y presentar al Supervisor de Auditoría, los requerimientos de documentación e información necesarios para su aprobación.
- Elaborar y presentar el informe borrador al Supervisor de Auditoría para su revisión corrección y presentación al Jefe de la Unidad.
- Solicitar oportunamente asesoramiento al Supervisor de Auditoría en las situaciones complejas o especiales.
- Informar permanentemente sobre el avance del trabajo u obstáculos que impidan cumplir con los objetivos del trabajo y los plazos establecidos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Velar por la seguridad de los papeles de trabajo y la documentación a su cargo, evitando los riesgos de infidencia hasta la presentación del informe final de auditoría.
- Cumplir con las horas asignadas a cada auditoría de acuerdo a la Orden de Trabajo, sin descuidar la calidad técnica y objetividad requeridas.
- Realizar cualquier otra función que surja de su tarea, las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le sean asignadas por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y/o Supervisor de Auditoría.

Formación:

Licenciado con título en provisión nacional en Auditoría Financiera o Contaduría Pública Autorizada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SECCIÓN AUDITORÍA

Denominación del Cargo :	AUXILIAR DE AUDITORÍA	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna a través del Supervisor de Auditoría.
Relación de Coordinación:	Internas:	Ninguna.
	Externas:	Ninguna.

Objetivo:

Coadyuvar al cumplimiento del Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna, prestando el apoyo necesario al Supervisor de Auditoría y equipo de auditores en la ejecución de auditorías.

Funciones:

- Preparar papeles de trabajo en la ejecución de auditorías de acuerdo a requerimiento del Supervisor de Auditoría y/o equipo de auditores bajo la supervisión de los mismos.
- Realizar actividades de campo, de acuerdo a requerimiento del Supervisor de Auditoría y/o equipo de auditores bajo la supervisión de los mismos.
- Llevar el registro de documentación entregada por la Gerencia Administrativa Financiera para la ejecución de auditoría.
- Llevar el registro de requerimientos de documentación e información, para cada auditoría, además de realizar el seguimiento a los requerimientos emitidos.
- Custodiar y mantener actualizado el legajo permanente de la Unidad de Auditoría Interna.
- Realizar cualquier otra función que surja de su tarea, las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le sean asignadas por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y/o Supervisor de Auditoría.

Formación:

Egresado o estudiante de la carrera de Auditoría Financiera o Contaduría Pública Autorizada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SECCIÓN ARCHIVO

Denominación del Cargo :	RESPONSABLE DE ARCHIVOS	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO	
Relación de Dependencia:	Depende de:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
Relación de Coordinación:	Internas:	Supervisor de Auditoría.
	Externas:	Ninguna.

Objetivo:

Mantener la salvaguarda de informes de auditoría, papeles de trabajo y toda documentación relacionada con las actividades propias y producto del proceso de auditoría, minimizando en todo momento los riesgos de infidencia sobre la información a su cargo.

Funciones:

- Velar por la seguridad de los documentos bajo su custodia.
- Organizar por gestiones toda la documentación a su cargo.
- Llevar el registro correspondiente de toda la documentación a su cargo, actualizando el mismo de forma oportuna y constante.
- Recibir, clasificar y archivar los informes de auditoría y seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría emitidos por la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.
- Recibir, clasificar, registrar y archivar los papeles de trabajo que respaldan los informes elaborados por la Sección Auditoría adecuadamente organizados por legajos.
- Recibir, clasificar, registrar y archivar los informes de Auditorías Externas efectuadas por la Contraloría General del Estado, Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa nacional y Firmas Privadas contratadas por la entidad.
- Recibir, clasificar, registrar y archivar toda Normativa Legal necesaria para la ejecución de evaluaciones de auditoría, vigentes y/o abrogadas o derogadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Realizar la entrega y registro de documentación, previa autorización del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, y realizar el seguimiento correspondiente para su devolución.
- Registrar y entregar documentación de archivo, previo requerimiento, al personal de la Sección Auditoría.
- Informar oportunamente al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna sobre problemas relacionados con la recuperación de documentación proporcionada a personas externas a la Unidad así como también al personal de la misma.
- Realizar cualquier otra función que surja de su tarea, las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le sean asignadas por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y/o Supervisor de Auditoría.

Formación:

Estudiante de la carrera de Auditoría Financiera o afines.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	

6.3.6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INTRODUCCION

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 que realiza la Unidad de Auditoría Interna, así como el de servir como un instrumento de apoyo y de uso exclusivo para esta Unidad.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad, de acuerdo a Normas de Auditoría Gubernamental.

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

Al respecto, la actualización y revisión del manual de procedimientos es responsabilidad del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

FINALIDAD DEL MANUAL

El Manual de Procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna, constituye una guía de referencia, útil para la orientación del funcionario en el desempeño de sus actividades cotidianas bajo lineamientos claros y homogéneos.

OBJETIVO

El objeto del presente Manual es describir las actividades, proporcionar procedimientos y guías de trabajo para la ejecución de las auditorías internas a ejecutar por la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, con la finalidad de evaluar, la suficiencia, la eficacia y la efectividad de las operaciones y/o actividades que realiza la entidad.

ALCANCE

El contenido del Manual de Procedimientos es aplicable a todo el personal de la Unidad de Auditoría Interna de TAB.

BASE LEGAL

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, en el Artículo 3, determina que los Sistemas de Administración y Control Gubernamental se aplicarán sin excepción en todas las entidades del sector público boliviano.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

En este contexto, el Sistema de Organización Administrativa establece las normas de organización administrativa sobre las cuáles deben estructurarse las entidades del sector público, señalando expresamente en el Artículo 15 que la estructura organizacional de una entidad pública se formalizará mediante el Manual de Procesos.

En consecuencia, en la elaboración del presente Manual se ha tomado en cuenta las siguientes disposiciones:

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, aprobado el 20/07/1990.
- Normas de Auditoría Gubernamental M/CE/10ª, aprobado mediante Resolución CGR/026/2005 de 24/02/2005.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamentales, aprobados mediante Resolución CGR-1/070/2000 de enero 2001.
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).
- Las Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA)
- Las Normas de Auditoría emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)
- Las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).
- Guía para la Elaboración del Programa Operativo de las Unidades de Auditoría Interna, CI/04 Versión 2, aprobada mediante Resolución CGR-I/067/00.
- Guía para el Control y Elaboración de Informes de Actividades de las UAI – CI/09 aprobada mediante Resolución CGE-I/045/2001.
- Guía de Auditoría para el Examen de Confiabilidad de los Registros y Estados Financieros, CI/03/1, emitido por la Contraloría General del Estado, aprobada mediante Resolución CGR-1/002/98.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO Nº 1

NOMBRE DEL PROCESO:	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
ENTRADAS:	Políticas emitidas por las entidades tutoras, prioridades determinadas por el Jefe de la UAI, Requerimientos del Gerente General, Recomendaciones y sugerencias de la CGE, recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos con los que cuenta la Unidad.
SALIDAS:	Planificación Estratégica de la Unidad de Auditoría Interna.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	ANEXO Nº 1

La Unidad de Auditoría Interna, debe preparar su planificación estratégica por un periodo que comprende de tres a cinco años continuos debido a que es imposible aplicar exámenes de auditoría en una sola gestión a todas las áreas de la institución. Esta planificación estratégica, deberá ser actualizada una vez al año cuando se prepare el Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna, la misma comprenderá la descripción de los exámenes de auditoría que se aplicaran en áreas determinadas de la institución según la amplitud y características de las operaciones que desarrolla Transportes Aéreos Bolivianos.

OBJETIVO DEL PROCESO:

Establecer una estrategia para alcanzar una cobertura del control interno de la entidad considerando un periodo de tres a cinco años, lo cual constituye la base para la elaboración del Plan Operativo Anual.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

La planificación estratégica, es un proceso necesario para coordinar y dirigir las actividades derivadas de la misión de la Unidad que consiste en determinar lineamientos generales para la cobertura sistemática del control interno en la entidad a través de los programas operativos de cada gestión.

La planificación estratégica, se elabora en base a la **“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA”**, CI/04 Versión 2, aprobada mediante Resolución CGR-I/067/00.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

Los pasos a seguir para la planificación estratégica, según la guía CI/04, son los siguientes:

ACTIVIDAD 1: Análisis Estratégico.

ACTIVIDAD 2: Determinación de Objetivos Estratégicos.

ACTIVIDAD 3: Estimación de Objetivos de Gestión.

ACTIVIDAD 4: Determinación de Actividades relacionadas con los Objetivos de Gestión.

ACTIVIDAD 5: Selección de la Estrategia

ACTIVIDAD 6: Actualización de la Estrategia.

ACTIVIDAD Nº 1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Conocer el ambiente que ejerce influencia real o potencial sobre las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Un método posible de utilización, según la guía, es el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) que permite el análisis estratégico interno y externo.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Esta actividad se alimenta de aspectos según el análisis a realizar.

Análisis externo (Oportunidades y amenazas), aspectos administrativos, físicos, humanos, financieros y técnicos.

Análisis Interno (Fortalezas y debilidades), aspectos administrativos, humanos y técnicos.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Análisis estratégico.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Establecer posiciones concretas respecto a lo que la Unidad de Auditoría Interna pretende alcanzar en un periodo de tres a cinco años.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Previo conocimientos integral de las actividades de la entidad, se deberán definir los puntos estratégicos tomando en cuenta su relación con el logro de la misión institucional y los objetivos de mediano y corto plazo establecidos por la misma, determinación de los trabajos de auditoría considerando las áreas conflictivas y la emisión de recomendaciones con valor agregado.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Planificación de mediano y corto plazo de la entidad y análisis estratégico.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Objetivos Estratégicos.

ACTIVIDAD Nº 3 ESTIMACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar las metas que se pretende alcanzar en el corto plazo (objetivos para cada gestión), por el periodo al que corresponde la planificación estratégica.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se debe estimar los objetivos de gestión considerando resultados y no actividades, según prioridades los mismos que deben ser alcanzables y definidos en el tiempo.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Análisis estratégico, objetivos estratégicos y evaluación de riesgos.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Estimación de objetivos por gestión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 4 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar las actividades o el conjunto de operaciones o trabajos establecidos de manera sistemática que deben ejecutarse para el logro de los objetivos de gestión.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez estimados los objetivos de gestión, estos son traducidos en trabajos de auditoría a realizar considerando, para este propósito, principalmente el análisis interno de la Unidad.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Los insumos que alimentan esta actividad son el análisis estratégico, objetivos estratégicos y determinación de actividades.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Estimación de los objetivos de gestión traducidos en las actividades a ejecutar por gestión.

ACTIVIDAD Nº 5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la Unidad de Auditoría Interna, considerando la estimación de los objetivos de gestión y las actividades necesarias para su cumplimiento.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Para este propósito, se deben asignar prioridades a todas las actividades que se han previsto realizar en las actividades relacionadas con los objetivos de gestión, independientemente de su asignación preliminar a una gestión determinada. Estas prioridades se establecerán considerando principalmente la evaluación de los factores de riesgos derivados de los aspectos técnicos del análisis externo que estén relacionados con actividades.

Dicha evaluación de riesgos debe justificarse en papeles de trabajo y sus resultados se exteriorizan en la planificación estratégica que presente la Unidad de Auditoría Interna.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Actividades relacionadas con los objetivos de gestión y la evaluación de los factores de riesgos.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Estrategia de la Unidad de Auditoría Interna para el corto y mediano plazo.

ACTIVIDAD Nº 6 ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Actualización de la estrategia con la periodicidad necesaria de acuerdo con los cambios que se produzcan en la Unidad de Auditoría Interna y en la entidad.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

La estrategia estará influenciada por los cambios del responsable de la Unidad de Auditoría Interna, las modificaciones significativas en su estructura y nuevas estrategias más efectivas y consecuentes con los fines de la entidad.

Estos ajustes serán necesarios para adecuar la estrategia en procura del logro de la misión.

Una vez finalizado el periodo estratégico se deberá formalizar una nueva planificación estratégica con una cobertura temporal similar a la ejecutada.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Los insumos que alimentan esta actividad son el análisis estratégico, evaluación de riesgos, objetivos estratégicos y determinación de actividades.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Planificación estratégica reformulada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO N ° 2

NOMBRE DEL PROCESO:	PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
ENTRADAS:	Planificación Estratégica, recursos disponibles.
SALIDAS:	Programación Operativa Anual.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	ANEXO N° 2

La Programación de Operaciones anual, es el proceso por el cual se determinan los lineamientos generales para la cobertura sistemática del control interno en la entidad que, al igual que la planificación estratégica, se elabora en base a la “**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**”, CI/04 Versión 2, aprobada mediante Resolución CGR-I/067/00.

OBJETIVO DEL PROCESO:

El Programa Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna constituye el plan de acción para la cobertura sistemática del control interno en la entidad para cada gestión durante el periodo que considera la Planificación Estratégica considerando los recursos disponibles.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

En base a la Planificación Estratégica de la Unidad de Auditoría Interna, se identificarán los objetivos de gestión determinando, posteriormente, los recursos disponibles con los que cuenta la Unidad para el cumplimiento de los mismos.

Una vez identificados los objetivos de gestión y su consistencia con los recursos disponibles, se establecerá el tiempo y los plazos para su ejecución, los cuales estarán sujetos a evaluación y control correspondientes.

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO: La realización del Programa de Operaciones Anual de la Unidad de Auditoría Interna de TAB, debe considerar las siguientes actividades:

ACTIVIDAD 1: Breve exposición de la información institucional.

ACTIVIDAD 2: Cálculo y estimación de los recursos humanos disponibles y de los requeridos para ejecutar el programa de operaciones anual.

ACTIVIDAD 3: Identificación de los objetivos de gestión consistentes con lo establecido en la planificación estratégica.

ACTIVIDAD 4: Descripción de las auditorías a realizar.

ACTIVIDAD 5: Elaboración del cronograma de actividades

ACTIVIDAD 6: elaboración del cronograma de capacitación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD 7: Evaluación y control.

ACTIVIDAD N° 1 BREVE EXPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar las relaciones que articulan los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna con la misión de la entidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Se realiza una breve exposición de la identificación de la entidad, base legal de creación, actividad principal, ente tutor, objetivos estratégicos y objetivos de gestión además de mencionar algunas regulaciones importantes para la institución.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Leyes, Decretos Supremos, Resoluciones de Directorio, Planificación Estratégica Institucional, Programa Operativo Anual Institucional, otra normativa legal relacionada con la empresa.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Información Institucional.

ACTIVIDAD N° 2 CÁLCULO Y ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES Y DE LOS REQUERIDOS PARA EJECUTAR EL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar los recursos humanos con los que cuenta la Unidad, además de determinar el costo que significan, para la ejecución del Programa Operativo Anual.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Se identifica al personal de la Unidad de Auditoría Interna, mencionando cargos, especialidades, experiencia y remuneración anual, esta última en base a un cálculo previo sobre trece (13) sueldos y otras remuneraciones del personal.

Esta identificación, posteriormente, permitirá realizar el cálculo de esfuerzo tiempos para la ejecución de las actividades de la gestión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Files del personal dependiente de la Unidad de Auditoría Interna, boletas de pago al momento del cálculo, además de la estimación del personal que podría ser incorporado o requerido para la ejecución del Programa Operativo Anual.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Cálculo y estimación de recursos humanos de la Unidad de Auditoría Interna y sus remuneraciones.

ACTIVIDAD N° 3 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN CONSISTENTES CON LO ESTABLECIDO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar los objetivos para la gestión en términos de tipos de auditoría y cantidad de informes a emitir.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

En base a la planificación estratégica, se identifican los objetivos definidos para la gestión, los cuales serán traducidos posteriormente en trabajos de auditoría.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Planificación estratégica de la Unidad.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Objetivos de gestión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD N° 4 DESCRIPCIÓN DE LAS AUDITORÍAS A REALIZAR

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Definir los sistemas, áreas o rubros a auditar en la gestión, de acuerdo a los recursos disponibles y la evaluación de riesgos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez identificados objetivos de gestión, se realiza la evaluación de riesgos de los sistemas, áreas o rubros para su evaluación, de acuerdo a prioridades, durante la gestión.

Esta determinación, se la adoptará tomando en cuenta la estimación de recursos realizada anteriormente.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Objetivos de gestión, estimación de recursos y evaluación de riesgos de sistemas, áreas o rubros.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Actividades a ejecutar en la gestión.

ACTIVIDAD N° 5 ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Definir el cronograma de las actividades a ejecutar durante la gestión.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez definidas las actividades a realizar en la gestión, de acuerdo a la valoración de prioridades, se definirá el cronograma para su ejecución definiendo las fechas de inicio y finalización de estas evaluaciones.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Actividades a ejecutar en la gestión.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Cronograma de actividades.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 6 ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar el cronograma de capacitación para el personal de la Unidad de Auditoría Interna.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Considerando que el cronograma de capacitación emitido por el CENCAP, es publicado en el mes de febrero de la gestión, solo se definen las horas de capacitación del personal dependiente de la Unidad y, si corresponde, si incluirá un cronograma en la reformulación del Programa Operativo Anual.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Cronograma de capacitación del CENCAP.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Cronograma de capacitación del personal.

ACTIVIDAD Nº 7 EVALUACIÓN Y CONTROL

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Detectar las desviaciones significativas, en la ejecución del Programa Operativo Anual, para asumir las acciones correctivas en forma oportuna.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Programa Operativo Anual, proporcionará los indicadores para determinar los niveles de cumplimiento considerando aspectos como logro, tiempo y costo.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Indicadores.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Datos para los Informes de Actividades (constituye otro proceso).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO Nº 3

NOMBRE DEL PROCESO:	INFORME DE ACTIVIDADES
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
ENTRADAS:	Actividades concluidas, actividades en proceso, Programa Operativo Anual.
SALIDAS:	Informe de Actividades.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	ANEXO Nº 3

La ejecución del Programa Operativo Anual, debe ser informada a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución y a la Contraloría General del Estado mediante los Informes de Actividades, bajo los lineamientos de la **GUÍA PARA EL CONTROL Y ELABORACIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES DE LAS UAI – CI/09** aprobada mediante Resolución CGE-I/045/2001, donde se establece los criterios a seguir en la elaboración de los mencionados informes.

OBJETIVO DEL PROCESO:

Elaborar los Informe de Actividades de la Unidad de Auditoria Interna.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

Durante la gestión se deberán elaborar dos informes: el primero comprendido dentro del periodo del 1º de enero al 30 de junio; el segundo informe del periodo comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre, remitidos a la CGE hasta el 31 de julio y 31 de enero, respectivamente, para su posterior evaluación.

Para este propósito, se deberá realizar la verificación de la ejecución de actividades, realizar las evaluaciones internas, identificación del recurso humano con el que cuenta la Unidad, capacitación de personal, y la atención a los requerimientos realizados por la Unidad, para concluir con la remisión del informe.

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

En el proceso para la elaboración del Informe de Actividades de la Unidad de Auditoria Interna, se deben realizar las siguientes actividades:

ACTIVIDAD 1: Control de ejecución de actividades.

ACTIVIDAD 2: Evaluación interna de actividades.

ACTIVIDAD 3: Verificación del recurso humano de la Unidad.

ACTIVIDAD 4: Verificación de capacitación de personal.

ACTIVIDAD 5: Verificación de los requerimientos de la Unidad atendidos.

ACTIVIDAD 6: Colaboración de la entidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 1 CONTROL DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar la ejecución de actividades, de acuerdo al periodo que corresponda el informe de actividades, programadas y no programadas, con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento del Programa Operativo Anual.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

La Jefatura de la Unidad de Auditoria Interna, deberá realizar el control de la ejecución de actividades programadas y no programadas; para lo cual, deberá implantar métodos de control, como ser el diagrama de Gantt, lo cual favorecerá a realizar el seguimiento a la ejecución de las actividades programadas.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Datos obtenidos del método de seguimiento a la ejecución del Programa Operativo Anual.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Detalle de actividades programadas y no programadas, ejecutadas, en proceso y no ejecutadas.

ACTIVIDAD Nº 2 EVALUACIÓN INTERNA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Evaluar la ejecución de actividades en términos de logro, tiempo y costo, con la finalidad de determinar si se cumplieron lo previsto en el Programa Operativo anual.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Las actividades ejecutadas y en proceso, deben ser evaluadas mediante indicadores, los cuales fueron establecidos en el Programa Operativo Anual en términos de:

- Logro: si se cumplieron los objetivos propuestos.
- Tiempo: si se cumplieron los plazos previstos:
- Costo: si se ha insumido los recursos previstos.

Posteriormente, se deberá informar los resultados alcanzados de acuerdo a la aplicación de indicadores.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Detalle de actividades programadas y no programadas, ejecutadas y en proceso; indicadores de rendimiento según Programa Operativo Anual.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Grado de ejecución o avance del Programa Operativo Anual.

ACTIVIDAD Nº 3 VERIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA UNIDAD

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar el recurso humano con el que cuenta la Unidad, de acuerdo al periodo de evaluación, corresponde a lo previsto en la programación para el cumplimiento de los objetivos de gestión.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

La Unidad de Auditoría Interna debe mantener un registro de información de su personal identificando a los profesionales con los que se cuenta considerando procedimientos de ingreso a la entidad, fecha ingreso, título profesional, años de experiencia en el sector público y/o privado, bajas producidas en la gestión señalando los motivos. Posteriormente se deberá verificar si estos datos corresponden a lo programado.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Programa Operativo Anual y registro de recursos humanos a la fecha de evaluación.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Registro de recursos humanos a la fecha de evaluación compatibilizados con en el Programa Operativo Anual.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 4 VERIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar las horas de capacitación cumplido por el personal de la Unidad, de acuerdo al periodo de evaluación, en relación a lo programado.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

De acuerdo al periodo que corresponda la evaluación, se deberá determinar grado de cumplimiento de las horas de capacitación planificadas para el personal de la Unidad, para lo cual se deberá llevar un registro de los cursos realizados respaldando este con las boletas de inscripción o en su defecto con la copia del certificado correspondiente.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Registro de cursos de capacitación y sus respaldos.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Detalle de horas de capacitación individual del personal dependiente de la Unidad.

ACTIVIDAD Nº 5 VERIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA UNIDAD ATENDIDOS.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar el grado de apoyo recibido, en cuanto a recursos económicos y materiales, por la entidad para el cumplimiento de la Programación de Operaciones Anual.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

En función de los requerimientos emitidos por la Unidad, se deberá determinar el grado de atención de los mismos, en cuanto a recursos económicos y materiales, para luego compararlos con lo programado.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Requerimientos de material y recursos económicos, atención a requerimientos de acuerdo a recibos o actas de entrega y recepción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Determinación del grado de atención a los requerimientos de auditoría y valuación en cuanto a recursos obtenidos.

ACTIVIDAD Nº 6 COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar el grado de colaboración de la administración para la ejecución de las actividades programadas, en cuanto a la atención a requerimientos de documentación o información.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

La Jefatura de la Unidad de Auditoría Interna, incluirá en su informe, adjuntando evidencia suficiente, sobre aspectos como por ejemplo: la falta de colaboración del personal de la entidad en la entrega oportuna de información necesaria, restricciones de acceso a la información y archivos pertinentes, etc.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Copia fotostática de los requerimientos de documentación o información no atendidos.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Detalle de atención a requerimientos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO Nº 4

NOMBRE DEL PROCESO:	RECEPCION Y EMISIÓN DE CORRESPONDENCIA
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, SUPERVISOR, SECRETARIA.
ENTRADAS:	Correspondencia recibida. Correspondencia a emitir.
SALIDAS:	Archivo de correspondencia.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	N/A

OBJETIVO DEL PROCESO:

Contribuir al desarrollo de las actividades de la Unidad a través de elaboración, recepción, registro, seguimiento y archivo de correspondencia de la Unidad de Auditoría Interna.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

Para una adecuada comunicación y coordinación, la Unidad de Auditoría Interna, adopta la comunicación forma a través de notas oficiales u oficios, los cuales deben pasar por procedimientos de registro y archivo antes al momento de su recepción o emisión, para finalmente pasar al archivo correspondiente.

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

ACTIVIDAD 1: Recepción de correspondencia.

ACTIVIDAD 2: Emisión de correspondencia.

ACTIVIDAD Nº 1 RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Recibir, registrar y entregar documentación al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, para su atención y/o comunicación, si corresponde, y finalmente archivo en el legajo correspondiente.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

Toda documentación recibida por secretaría, previamente deberá ser registrada tomando en cuenta su procedencia, además de la fecha y hora de recepción para luego ser entregada al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

En caso de tratarse de correspondencia particular dirigida al personal dependiente de la Unidad la entrega será de forma directa, previo registro de conformidad en el libro correspondiente.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Correspondencia recibida.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Registro y archivo de correspondencia recibida.

ACTIVIDAD Nº 2 EMISIÓN DE CORRESPONDENCIA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Aprobar, registrar, entregar y archivar toda correspondencia elaborada por la secretaría de la Unidad de Auditoría Interna.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

La documentación elaborada por la secretaría de la Unidad de Auditoría Interna, deberá ser aprobada previamente por el Supervisor y el Jefe de la Unidad, para posteriormente ser registrada, entregada y archivada por la Secretaria.

En caso de tratarse de correspondencia que requiera respuesta, la Secretaria deberá realizar el seguimiento correspondiente de esta.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Correspondencia recibida, instrucción del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna o Supervisor de Auditoría.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Registro y archivo de correspondencia emitida.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO Nº 5

NOMBRE DEL PROCESO:	ADMINISTRACION DE ARCHIVO
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	SECCION ARCHIVO
ENTRADAS:	Papeles de Trabajo, Informes de Auditoria Interna, Informes de la Contraloría General del Estado, Informes de Auditoria Externa, Documentación Emitida y Recibida de la Unidad.
SALIDAS:	Administración de Documentación Archivada.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	N/A

OBJETIVO DEL PROCESO:

Formalizar la administración y conservación segura de documentación archivada de la Unidad de Auditoria Interna.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

La sección archivo deberá custodiar y archivar adecuadamente la documentación elaborada y recibida de la unidad, a objeto de evitar su sustracción o uso indebido y facilitar su consulta.

Para la conservación de los papeles de trabajo, se puede tomar como referencia los plazos de prescripción establecido en la Ley Nº 1178, y los establecidos en el Código Civil, siguiendo los siguientes parámetros:

- a) Los papeles de trabajo relacionados con exámenes de auditoría en los cuales no constan responsabilidades previstas en la Ley Nº 1178, se conservarán como mínimo 5 años, de acuerdo a lo establecido en artículo 1507 del Código Civil.
- b) Los papeles de trabajo de auditorias que involucren aspectos relacionados con responsabilidad civil, definidas en la Ley Nº 1178, se conservarán 10 años como mínimo, concordante con lo establecido en el artículo 40 de la mencionada Ley.

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

ACTIVIDAD 1: Clasificación y Control de Documentación Archivada.

ACTIVIDAD 2: Control de Solicitudes de Préstamos de Documentación.

ACTIVIDAD Nº 1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CLASIFICACION Y CONTROL DE DOCUMENTACION ARCHIVADA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Recepcionar, clasificar y llevar un adecuado control de documentación archivada.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

El encargado de archivo recepcionará la documentación proporcionada por la Unidad, asimismo deberá clasificarla de acuerdo al tipo de información, tipo de informes y ordenarla en forma cronológica, la misma deberá ser registrada en el Legajo Administrativo - Documentos de Archivo.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Los insumos que alimentan este proceso son la documentación proporcionada por la Unidad de Auditoría Interna para archivo y seguridad de la misma.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD: Legajo Administrativo – Documentos de Archivo.

ACTIVIDAD Nº 2 CONTROL DE SOLICITUDES DE PRÉSTAMOS DE DOCUMENTACION

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Llevar un registro y control de documentación prestada.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

La documentación archivada esta bajo control de la sección de archivos, y deben ser accesibles únicamente al personal autorizado.

La unidad o persona que desee acceso a la documentación archivada, deberá realizar una nota de solicitud de préstamo de documentación indicando los motivos del requerimiento, estas solicitudes de acceso estarán sujetas a la aprobación del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y previo al cumplimiento de procedimientos establecidos.

Asimismo, cuando la solicitud de acceso viene de partes externas de la entidad, antes de revelar dicha documentación, el Jefe de la Unidad de Auditoría interna deberá obtener la aprobación del Gerente General.

El acceso a terceros sobre los papeles de trabajo sólo será procedente bajo las siguientes

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

circunstancias:

- a) Existe autorización escrita de la entidad
- b) Existe un deber ético y profesional (otros auditores)
- c) Es requerido por ley (Fiscalía).

Una vez autorizada la solicitud de préstamo el Encargado de Archivo recibe la petición, prepara la documentación solicitada y remite a la unidad o persona peticionaria, registrando los datos del solicitante, número de préstamo, fecha de devolución, firma y fechado el envío del préstamo en el Legajo Administrativo – Legajo de Control de Documentación Prestada.

Dentro del plazo de préstamo la unidad o persona solicitante devuelve la documentación al Archivo.

La documentación se devuelve a la Sección Archivo sin modificaciones. En caso de pérdida o deterioro de la documentación, la responsabilidad recae en la unidad o persona solicitante del préstamo.

Una vez recibida la documentación prestada, el Encargado de Archivo revisa la documentación y levanta el registro de dicha documentación, con la fecha, firma y sello.

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO: Los insumos que alimentan este proceso son el registro y control de documentación solicitada para préstamo.

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO: Legajo de Control de Documentación Prestada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESOS DE AUDITORÍA PROCESO Nº 1

NOMBRE DEL PROCESO:	PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA, SECCIÓN AUDITORÍA.
ENTRADAS:	Normas de Auditoría Gubernamental, Evaluación del control interno, Análisis financiero, documentación administrativa, instructivos para la evaluación.
SALIDAS:	Memorando de Planificación de Auditoría y programas de auditoría.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	ANEXO Nº 6

Para que todos los trabajos, una vez finalizados, cubran los objetivos y riesgos específicos de cada entidad pública, es indispensable un proceso de planificación que identifique los pasos y métodos para alcanzar los resultados esperados en forma eficaz y eficiente.

Un ejemplo de este proceso se encuentra especificado en la **“GUÍA DE AUDITORÍA PARA EL EXAMEN DE CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y ESTADOS FINANCIEROS”**, CI/03/1, emitido por la Contraloría General del Estado, aprobada mediante Resolución CGR-1/002/98. Sin embargo, pondremos a consideración el proceso general, el mismo que servirá de guía para su aplicación.

OBJETIVO DEL PROCESO:

Identificar los pasos y métodos para alcanzar los resultados esperados, en la ejecución de una auditoría, en forma eficaz y eficiente.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

En el proceso de planificación se deberán realizar ciertas actividades, las cuales se dividen en etapas; una primera etapa, permitirá la comprensión de las actividades de la entidad, para luego realizar el análisis de planificación, determinación de los niveles de significatividad, determinación del riesgo de auditoría para la elaboración del Memorando de Planificación y el Programa de Auditoría. Asimismo, dentro de estas actividades se deberá tomar en cuenta el control diario de tiempo de cada auditoría.

Independientemente del enfoque de auditoría que se utilice, siempre es imprescindible realizar un relevamiento de Información.

En la segunda etapa, se realizará las siguientes actividades: evaluación del riesgo inherente por componente, evaluación del riesgo de control por componente, preparación del programa de trabajo para probar el control interno, preparación del programa de trabajo para procedimientos sustantivos,

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

preparación del memorando de programación de auditoría (MPA), aprobación del memorando de programación y los programas de trabajo específicos para cada componente.

NÚMERO Y NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN:

Primera etapa:

ACTIVIDAD 1: Comprensión de las actividades de la entidad.

ACTIVIDAD 2: Análisis de planificación.

ACTIVIDAD 3: Determinación de los niveles de significatividad.

ACTIVIDAD 4: Determinación del riesgo de auditoría.

ACTIVIDAD 5: Evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control.

ACTIVIDAD 6: Memorando de planificación de auditoría.

ACTIVIDAD 7: Programa de Auditoría.

ACTIVIDAD Nº 1 COMPRESIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

A través de esta actividad, permite la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información; asimismo, la aplicación relevamiento de información permite determinar el grado de auditabilidad y la predisposición de la MAE.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Establecer un diagnostico sobre la entidad y determinar el grado de auditabilidad de la misma.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría seleccionará las áreas o procesos que serán el objeto de la auditoría en profundidad, determinara los niveles de importancia relativa (significatividad) a aplicar, evaluará que factores determinan el riesgo inherente, riesgo de control y niveles de riesgo de auditoría, determinando el alcance y la dirección de la auditoría. Para los cual deberá considerar lo siguiente:

1. Conocimiento de la Organización, Estructura y Recursos de la entidad, lo que se considerara:
2. Naturaleza de las Operaciones; el conocimiento de “que hace”, “como lo hace”, “donde lo hace” y “para quien lo hace”.
3. Sistemas de Información Gerencial y Estructura Gerencial;
4. Recursos Humanos; conocer la cantidad de empleados, composición técnica y profesional y acuerdo de remuneraciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

5. Leyes y Normas Aplicables; conocer las leyes, regulaciones y normas aplicables al transporte aéreo de carga, regulaciones aeronáuticas y requisitos reglamentarios.
6. Historial de Auditoría Interna; se debe analizar la organización, el funcionamiento y el grado de independencia de la Unidad.
7. Historial de Auditoría Externa; se importante conocer los resultados de auditorías externas con el propósito de anticipar la reiteración de potenciales problemas.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Documentos de información relacionada con la naturaleza, actividad, estrategia, organización, operaciones que realiza la empresa y el relevamiento de del sistema de información y control de la entidad.

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD:

Personal de la Sección Auditoría.

ACTIVIDAD Nº 2 ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN

En esta actividad, se aplicará un conjunto de técnicas, como las pruebas de razonabilidad, análisis de tendencias, comparaciones y otros; sobre la información auditada con la finalidad de identificar:

- Los objetivos críticos.
- Los segmentos del área o dependencia que serán auditados.
- Las actividades u operaciones más significativas, nuevas áreas, cambios en prácticas contables y operativas.
- Áreas que requieren especial atención.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar áreas que se encuentren fuera de línea, nuevas áreas, cambios en prácticas contables y operativas, que requieran revisiones especiales en el transcurso de la auditoría.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría, deberá realizar lo siguiente:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

1. Realizar la revisión analítica de la información financiera, objeto de análisis.
2. Determinar los métodos o herramientas a utilizar durante la revisión analítica como; análisis de relaciones, análisis de tendencias, comparaciones, pruebas de razonabilidad, pruebas diagnóstico.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Estados Financieros y métodos y herramientas para el análisis financiero.

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD:

Supervisor de la Unidad de Auditoría Interna.

ACTIVIDAD Nº 3 DETERMINACION DE LOS NIVELES DE SIGNIFICATIVIDAD

Se refiere a considerar la significatividad o materialidad, principalmente en los siguientes momentos:

- Al planificar el trabajo.
- Al determinar los procedimientos de verificación.
- Al decidir los asuntos a revelar en el informe de auditoría.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar los niveles de error que se puede aceptar en la auditoría, sin que estos distorsiones la información financiera, según la importancia relativa.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría, deberá tomar en cuenta dos tipos de materialidad:

- Importancia relativa general, para evaluar el efecto neto de los ajustes no registrados ni calificados en nuestro dictamen, con respecto a los estados financieros en su conjunto;
- Importancia relativa particular que se utiliza para evaluar los ajustes a nivel de rubro o cuenta, considerando la participación del mismo en los estados financieros en su conjunto.

Asimismo deberá considerar:

- a) Naturaleza de los ítems o rubros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- b) Magnitud y efecto de los ítems o rubros, según su importancia relativa general y particular.
- c) Como porcentaje de referencia para la medición de los puntos anteriores, se puede utilizar porcentajes entre el 5 y el 10 %.
- d) Por último se deberá determinar el efecto de estas mediciones en los estados financieros actuales y furos.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Estados Financieros.

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD:

Supervisor de la Unidad de Auditoria Interna.

ACTIVIDAD Nº 4 DETERMINACION DEL RIESGO DE AUDITORIA

El riesgo de auditoría es la probabilidad de que lo se esta examinando contengan errores o irregularidades no detectados, una vez que la auditoria ha sido completada. El Riesgo de Auditoría se clasifica en tres tipos de riesgos: Inherente, De Control y De Detección:

1. Riesgo Inherente: Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades significativas en la información auditada, al margen de los controles internos diseñados y aplicados por la entidad.
2. Riesgo de Control: Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades significativas en la información, que no hayan sido prevenidos o detectados por los controles internos de la entidad de manera oportuna.
3. Riesgo de Detección: Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría no sean suficientes para la evaluación de riesgos y no detecten la existencia de errores o irregularidades significativas en la información auditada.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Determinar el nivel de probabilidad que existe de emitir una opinión limpia sobre estados financieros con errores u observaciones significativas o por el contrario emitir una opinión adversa sobre estados financieros sin errores o con observaciones poco significativas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Inicialmente el Supervisor de Auditoría, deberá:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	

- Identificar los factores que originan los riesgos
- Evaluarlos el grado o nivel de los riesgos de forma general y específica, utilizando para este propósito la combinación, a través de una tabla, de tres herramientas importantes:
 - La significatividad del componente.
 - La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
 - La probabilidad de ocurrencia de errores.
- Los niveles de riesgo, se calificaran como alto, medio o moderado y bajo como se puede observar en la siguiente tabla.

NIVELES COMBINADOS DE RIESGOS		
RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN
ALTO	ALTO MODERADO BAJO	MINIMO MINIMO MODERADO
MODERADO	ALTO MODERADO BAJO	MODERADO MODERADO BAJO
BAJO	ALTO MODERADO BAJO	BAJO ALTO ALTO

- Finalmente, se deberá determinar el efecto del riesgo inherente en relación al riesgo de control para el alcance de los procedimientos o pruebas de auditoría

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Riesgos identificados y su probabilidad de ocurrencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 5 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Comprender y distinguir el ambiente de control y los controles que influirán en el enfoque de auditoría a emplear.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El supervisor de auditoría, con la información obtenida en el relevamiento de información, deberá realizar las siguientes tareas:

- Familiarizarse con los sistemas de información, contabilidad y control vigentes.
- Identificar sus controles fuertes y débiles.
- De los puntos fuertes, identificar aquellos que satisfacen los objetivos de auditoría.
- Evaluar la eficiencia de las pruebas realizadas a los sistemas, o la realización de otros procedimientos.
- Diseñar pruebas a los controles que permitan evidenciar que su funcionamiento es el adecuado.
- Informar a la Gerencia sobre la falta de controles o el mal funcionamiento de los mismos, los cuales podrían ocasionar perjuicios a la entidad.

Los controles deberán evaluarse desde el punto de vista de ambiente de control, controles directos y controles generales, donde los controles directos se dividen en gerenciales, independientes, de procesamiento y para la salvaguarda de activos.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Relevamiento de información (flujogramas, pruebas de recorrido, entrevistas, etc.)

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Sección Auditoría.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Conocimiento de los sistemas de información, contabilidad y control.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD Nº 6 MEMORÁNDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Formalizar y documentar todo el trabajo realizado en el proceso de planificación de auditoría.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría, con toda la información obtenida previamente deberá elaborar el Memorando de Planificación de Auditoría (MPA), lo cual consiste en resumir esta a través de la determinación de (ANEXO 5)

- Términos de Referencia.
- Información de los antecedentes, operaciones de la entidad y sus riesgos inherentes.
- Sistema de información financiera contable.
- Ambiente de control.
- Revisiones analíticas y determinaciones de los riesgos inherentes.
- Exámenes de auditoría practicados.
- Evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control.
- Enfoque de auditoría (riesgo de auditoría).
- Consideración sobre significatividad.
- Administración del trabajo.
- Programas de trabajo.

Una vez elaborado el Memorando de Planificación de Auditoría y los Programas de Trabajo, el Supervisor de Auditoría presentará este al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, quien revisará y, previa corrección de observaciones, aprobará los documentos para la ejecución de la auditoría.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

- Resumen de la comprensión de las actividades de la entidad.
- Análisis de Planificación.
- Niveles de significatividad.
- Riesgo de auditoría.
- Evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y Supervisor de Auditoría.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Memorando de Planificación de Auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD N° 7 PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Seleccionar la naturaleza, alcance, y oportunidad de los procedimientos, para obtener evidencia suficiente, pertinente y competente con el fin de reducir el riesgo de detección a un nivel razonablemente bajo y de esta manera cumplir con objetivo de la auditoría.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría, una vez elaborado el Memorando de Planificación de Auditoría, diseñará y elaborará los programas de trabajo, para lo cual deberá:

Definir los objetivos de auditoría de acuerdo a los sistemas, áreas y rubros definidos para su evaluación, según la determinación de puntos críticos y la evaluación de riesgos.

Una vez definidos los objetivos del programa de auditoría, detallara de forma ordenada, sistemática y metodológica los procedimientos que los auditores deberán ejecutar para la obtención de evidencia.

Una vez elaborados los programas de trabajo, el Supervisor de Auditoría, los presentará al Jefe de la Unidad para su revisión y aprobación.

Una vez aprobados, el Supervisor de Auditoría, entregará estos programas al grupo de auditores para la ejecución de la evaluación.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Memorando de Planificación de Auditoría y objetivos de auditoría definidos.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y Supervisor de Auditoria

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Programa de Auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO Nº 2

NOMBRE DEL PROCESO:	EJECUCIÓN O TRABAJO DE CAMPO
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	SECCIÓN AUDITORÍA.
ENTRADAS:	Programa de auditoría, estados financieros, información proporcionada por la empresa, información proporcionada por terceros.
SALIDAS:	Evidencia de auditoría y conclusiones a través de papeles de trabajo.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	ANEXO Nº 6 - 7

OBJETIVO DEL PROCESO:

Obtener evidencia suficiente, a través de la aplicación de los procedimientos contenidos en los programas de auditoría, con la finalidad de sustentar la opinión del autor respecto al objetivo de la auditoría.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Una vez aprobados los programas de auditoría, el Supervisor entrega estos al equipo de auditores para su ejecución.

El auditor ejecutará los procedimientos de cumplimiento o sustantivos, con la finalidad de obtener evidencia suficiente y competente para sustentar su opinión respecto al objetivo de la auditoría.

Los hallazgos, deberán ser documentados y formalizados a través de papeles de trabajo, los cuales deben ser Supervisados por el Supervisor de Auditoría.

Los hallazgos encontrados, deben ser evaluados en términos de suficiencia y pertinencia y relacionados con las afirmaciones de auditoría, posteriormente se determinará su significatividad en función al nivel de importancia relativa particular.

Las Normas Específicas de Auditoría Gubernamental números 224, 234, 244, 254, 264 y 274, emitida por la Contraloría General del Estado (CGE) establece los criterios del proceso de ejecución que se debe cumplir en cualquier trabajo de auditoría.

NUMERO DE ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

ACTIVIDAD 1: Aplicación de procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

ACTIVIDAD 2: Evaluación de evidencia de auditoría.

ACTIVIDAD 3: Elaboración de papeles de trabajo.

ACTIVIDAD 4: Supervisión de auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO

Programas de auditoría, estados financieros, registros contables, otra documentación administrativa proporcionada por la empresa y por terceros.

SALIDAS QUE GENERA EL PROCESO:

Evidencia de auditoría sustentada en papeles de trabajo.

ACTIVIDAD Nº 1 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO Y SUSTENATIVOS

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Aplicación de métodos y técnicas para la obtención de evidencia suficiente y competente con la finalidad de respaldar la opinión del auditor respecto al objetivo del tipo de auditoría.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Los procedimientos de auditoría, deberán estar en directa relación con las afirmaciones u objetivos de auditoría:

- Existencia u ocurrencia.
- Integridad.
- Propiedad y exigibilidad.
- Valuación o aplicación.
- Presentación y revelación.
- Exactitud.

De acuerdo al programa de trabajo, el auditor aplicar:

- Procedimientos de cumplimientos:
 - Indagaciones con el personal.
 - Observación de controles.
 - Repetición del control.
 - Inspección y revisión de documentos.
- Procedimientos sustantivos.
 - Análisis.
 - Comparaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Pruebas de razonabilidad.
- Pruebas de Diagnóstico.
- De la misma manera podrá aplicar otros procedimientos como ser:
 - Inspección de documentos de respaldo.
 - Observación física.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Programas de auditoría, estados financieros, registros contables, documentación financiera y administrativa proporcionada por la empresa o por terceros.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Evidencia de auditoría.

ACTIVIDAD Nº 2 EVALUACIÓN DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Obtener información en el proceso de auditoría, con la finalidad de respaldar las conclusiones y opiniones determinadas por el auditor.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez que el auditor concluye las pruebas de cumplimiento y sustantiva, presentará los hallazgos obtenidos al Supervisor de Auditoría para su evaluación en relación a las afirmaciones de los estados financieros.

Determinada la suficiencia de la evidencia, el Supervisor de Auditoría procederá a medir el nivel de significatividad particular de los hallazgos respecto a la cuenta a la cual corresponde, clasificándola de la siguiente manera:

- Excepciones.
- Ajustes.
- Deficiencias.

Una vez clasificados, estos hallazgos deberán ser registrados en la planilla de resumen de observaciones, para luego ser trasladadas a las planillas o cédulas de deficiencias y /o ajustes.

Las observaciones o hallazgos registrados en las cédulas o planillas de deficiencias y/o

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ajuste, deberán ser debidamente documentadas con la finalidad de respaldar los mismos.

La Norma de Auditoría 1, punto 2.7 Evidencia de Auditoría del CTNAC y la sección 500 de las Normas Internacionales de Auditoría del IFAC determinan y conceptualizan la evidencia de auditoría.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Estados financieros y registros contables, documentación financiera y administrativa proporcionada por la empresa y por terceros.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Supervisó de Auditoría y Auditores.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Evidencia de Auditoría (Hallazgos u observaciones).

ACTIVIDAD N° 4 ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Establecer una disciplina básica en la elaboración, archivo y disposición de papeles de trabajo, con la finalidad de que los auditores documenten de forma adecuada y uniforme la evidencia obtenida y se proporcione un nivel de seguridad adecuado.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

El auditor deberá elaborar los papeles de trabajo, evitando incluir documentación innecesaria considerando lo siguiente:

- Información que debe incluirse en las cédulas de trabajo.
 - Nombre de la institución auditada.
 - Título o propósito de la cédula preparada.
 - Referencia (codificación de la cédula) (ANEXO N° 6).
 - Fecha del examen.
 - Referencia al paso del programa de auditoría correspondiente
 - Explicación del objetivo de la cédula.
 - Descripción clara y concisa del trabajo realizado y sus resultados.
 - Fuente de información; es decir, registro contable o el archivo en base al cual fue preparada la cédula. De ser aplicable, indicar la base y método de selección.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

- Referencia cruzada (correferencia) apropiadamente con otras cédulas que contenga información que se relacione con el trabajo que se está ejecutando.
 - De ser aplicable, la conclusión sobre el trabajo desarrollado.
 - Fecha e iniciales del auditor que preparó la cédula. En caso que la cédula haya sido confeccionada suministrada por la institución, en ésta se deberá consignar las iniciales PPE (papel proporcionado por la Entidad).
 - Evidencia de supervisión de la revisión de los papeles de trabajo.
 - Marcas de auditoría. (Las fotocopias deben registrar y contener evidencia del trabajo realizado, observaciones y comentarios) (ANEXO N° 7).
- Supervisión de los papeles de trabajo.

En el proceso reejecución de la auditoría, el Supervisor de Auditoría, periódicamente, deberá realizar la supervisión a los papeles de trabajo elaborados por el Auditor y dejar evidencia de esta actividad, a través de su rúbrica y la elaboración de otros programas de trabajo que establezcan las correcciones o inclusiones que deberá realizar el auditor.

- Propiedad y custodia de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, son propiedad de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos; hasta la finalización del trabajo de auditoría, estos se encontrarán bajo la custodia del auditor, para luego pasar a la revisión y aprobación final del Supervisor, quien realizará la entrega de toda esta documentación al jefe de la Unidad de Auditoría Interna organizada en Legajo de Planificación, Legajo Resumen y Legajos Corrientes.

Una vez realizada la evaluación y supervisión de la Contraloría General del Estado, estos papeles serán entregados por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna a la Sección Archivo para su custodia final.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Estados financieros y registros contables, documentación financiera y administrativa proporcionada por la empresa y por terceros.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Supervisor de Auditoría y equipo de auditores.

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Legajos de papeles de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD N° 4 SUPERVISIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el trabajo de auditoría.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Supervisor de Auditoría, en función a los plazos establecidos para la ejecución de una determinada actividad en el Programa Operativo Anual y los Programas de Auditoría definirá, en coordinación con el equipo de auditores, las fechas para la presentación de avance de trabajo, oportunidad en la que realizará las siguientes tareas:

- Instruir al equipo de auditoría;
- Informarse de los problemas significativos;
- Revisar el trabajo realizado;
- Ayudar a resolver problemas técnicos y administrativos;
- Asistir y entrenar oportunamente al equipo de auditoría.

Una vez realizadas estas tareas, deberá dejar constancia del trabajo de supervisión realizado y elaborar programas de trabajo adicionales para la corrección de los errores u omisiones que se hayan identificado, además de las recomendaciones emitidas.

Estos programas adicionales serán revisados y aprobados por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

El Auditor, una vez recibido el programa adicional, procederá a la corrección de los errores y omisiones, haciendo referencia el paso a de las instrucciones del programa a papeles de trabajo.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Papeles de Trabajo.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD

Jefe de la Unidad, Supervisor de Auditoría, equipo de auditores.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Programas de auditoría adicionales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

PROCESO Nº 3

NOMBRE DEL PROCESO:	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, Supervisor de Auditoría.
ENTRADAS:	Conclusiones, hallazgos, evidencia de auditoría.
SALIDAS:	Opinión del auditor, informe de control interno, informes de responsabilidades.
REGISTROS, FORMULARIOS E IMPRESOS:	

OBJETIVO DEL PROCESO:

Comunicar los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El equipo de auditoría presentará los hallazgos al Supervisor de Auditoría, para su evaluación en función de la evidencia obtenida.

El Superviso de Auditoría, determinará la importancia relativa de los hallazgos en relación a las afirmaciones de auditoría y si estas representan salvedades que deberán ser incluidas en el informe de opinión.

Una vez realizada la revisión e incorporadas las correcciones, presentará el informe de opinión, el informe de control interno y los informes que correspondan al jefe de la Unidad de Auditoría Interna para su revisión y aprobación.

Una vez aprobados los informe por el jefe de la Unidad de Auditoría Interna, este solicitará a la Gerencia General una reunión de coordinación para informar los resultados obtenidos con la participación del personal de las áreas auditadas.

De existir observaciones en cuanto a los resultados del informe, hallazgos, estos deberán ser respaldadas por el personal que realiza la observación en el menor plazo posible. De ser aceptadas todas las recomendaciones, se procederá a la impresión del informe final para su remisión a las instancias correspondientes.

NÚMERO DE ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO:

ACTIVIDAD 1: Elaboración y aprobación del informe.

ACTIVIDAD 2: Validación del informe de control interno.

ACTIVIDAD 3: Presentación y remisión de informes.

ACTIVIDAD 4: Seguimiento a la implantación de recomendaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



**ACTIVIDAD N° 1
ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL INFORME**

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Elaborar y emitir los informes producto de la evaluación, de acuerdo al objetivo del trabajo de auditoría.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El equipo de auditores, presentan al Supervisor de auditoría los hallazgos obtenidos en la ejecución de la auditoría.

El Supervisor de Auditoría, revisa y evalúa la correcta presentación y redacción de los hallazgos y determina aquellos que, de acuerdo a su significatividad, serán incluidos en la opinión del auditor como salvedades.

Una vez realizada la evaluación y corrección del informe borrador, imprimirá el o los informes para la revisión y aprobación por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna que, si corresponde emitirá las observaciones para su corrección.

Una vez subsanadas las observaciones, el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna solicitará una reunión de coordinación con la Gerencia General y el personal de las áreas auditadas para la validación de los informes.

Cuando los resultados del trabajo de auditoría identifiquen indicios de responsabilidad por la función pública, el Supervisor de Auditoría elaborará un informe especial tomando en cuenta la **“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES DE AUDITORIA CON INDICIOS DE RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA”**, G/CI-012 Versión 1, emitido por la Contraloría General del Estado, aprobado mediante Resolución No. CGR/036/2005, que en síntesis expresa:

Informe con indicios de responsabilidad administrativa

- a. Dirigido a la máxima autoridad.
- b. Preparación oportuna para conocimiento y decisión de la máxima autoridad de la Entidad.
- c. Indicación de la entrega del informe a los involucrados, para la presentación de descargos en los términos previstos en el D.S. No 23215 del 22 de julio de 1992.
- d. Identificación de las disposiciones legales contravenidas.
- e. Sustentación de evidencias documentadas suficientes competentes y confiables de las contravenciones al ordenamiento jurídico administrativo.
- f. Identificación de los presuntos responsables con nombres y apellidos completos, número de cédula de identidad, de los que estén involucrados dentro los actos de

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	

realizada la acción u omisión y las circunstancias en que este fue cometida.

- g. Sugerencias de la aplicación del Art. 29 de la Ley No 1178 y lo que corresponda del D.S. N° 23318-A.
- h. Sugerencia a la máxima autoridad ejecutiva, para requerir un informe legal a la Unidad jurídica de la Institución para que sustente la aplicación de las disposiciones legales comentadas en los resultados de la auditoría.

Informe con indicios de responsabilidad civil

- a. Dirigido a la máxima autoridad de la Entidad auditada.
- b. Preparación oportuna para toma de conocimiento y decisión de la máxima autoridad de la Entidad y de la Unidad legal para solicitar al juez que corresponda las medidas precautorias.
- c. Identificación de los presuntos responsables del daño económico causado a la Entidad, señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de Identidad, cargo o función que desempeñaba en el momento de la acción y omisión que originó el daño económico.
- d. Determinación de la suma líquida y exigible en moneda de curso corriente y el equivalente a UFV o en dólares americanos, si el daño económico fue en moneda extranjera la sugerencia de su recuperación será en dólares americanos.
- e. Tipificación del Artículo 77 inciso correspondiente de la Ley del Sistema de Control Fiscal o disposición legal que correspondiera para la aplicación de responsabilidad civil.
- f. Sustentar el daño económico ocasionado y anexar con evidencias documentadas suficientes, competentes y confiables, debidamente legalizados por Unidad competente de la Entidad.
- g. Sugerencia a la máxima autoridad ejecutiva requerir un informe legal a la Unidad jurídica que sustente la aplicación de las disposiciones legales señaladas y comentados en los resultados de la auditoría.
- h. Sugerir la entrega del informe o parte pertinente a los involucrados para la presentación de los descargos en los términos previstos en el anexo del D.S. N° 23215 Art. 39 y 40 o proceder a la aplicación del Artículo 50 por recomendación de la Unidad Jurídica de la Entidad que mediante informe sugiere prescindir el procedimiento de aclaración.

Informe con indicios de responsabilidad ejecutiva

- a. La Unidad de Asesoría Legal, tome en cuenta los comentarios formulados.
- b. Manifestación y fundamentación de los indicios de responsabilidad ejecutiva determinando una gestión deficiente y negligente de acuerdo al Art. 35 del D.S. No 23318-A y el incumplimiento al artículo 30 de lo expresado en la Ley No 1178 y Artículo 40 del D.S. No 23318-A.
- c. Sugerencia de la comunicación de resultados a la máxima autoridad colegiada si la hubiera, máxima autoridad ejecutiva, Entidad tutora, para los fines consiguientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Informe con indicios de responsabilidad penal

- a. Dirigido a nombre de la máxima autoridad.
- b. Preparación oportuna para toma de conocimiento de la máxima autoridad y Unidad legal pertinente para que sobre esta base se proceda a la denuncia ante el Ministerio Público o se inicie la querrela respectiva y proseguir la tramitación de la causa hasta su conclusión.
- c. Identificación de los presuntos responsables por los delitos cometidos, señalando nombres y apellidos completos, número de cedula de identidad, cargo o función que desempeñaba en el momento de la acción y omisión que originó el delito.
- d. Determinación de los delitos de acuerdo al Código Penal
- e. Sustentación de los delitos y anexar evidencias documentadas que sean suficientes, competentes y confiables, debidamente legalizadas por Unidad competente de la Entidad.
- f. Sugerencia a la máxima autoridad el requerimiento de un informe legal de la Unidad jurídica que sustente la tipificación de los delitos cometidos, para que se inicie las acciones pertinentes mediante autoridad competente ante el Ministerio Público o si fuera el caso presentará la querrela respectiva.

Documentos aclaratorios y descargos.

Los descargos presentados por los involucrados, pueden permitir ratificar la opinión del auditor ante la insuficiencia, incompetencia e inconfiabilidad de los documentos presentados en la etapa de aclaración; para lo cual se deben ejecutar las siguientes tareas:

1. Clasificación de aclaraciones y descargos.
2. Evaluación de los descargos presentados
3. Elaboración del Informe Complementario

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Evidencia de auditoría debidamente respaldada.

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD:

Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y Supervisor de Auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD N° 2 VALIDACIÓN DEL INFORME DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Poner en conocimiento a la Gerencia General y al personal de las áreas auditadas, sobre el resultado de la ejecución de la auditoría, opinión del auditor, y las deficiencias de control interno encontradas y las recomendaciones para subsanarlas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, solicitará la reunión de coordinación con la Gerencia general y el personal de las áreas auditadas, para la validación de los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría.

En la reunión se dará lectura al informe de Opinión del Auditor y al Acta de validación del informe de Deficiencias de Control Interno.

Al final de las recomendaciones de cada hallazgo, se incluirá el punto de “**Comentarios**”, donde el personal administrativo emitirá su conformidad con la recomendación o, caso contrario, el rechazo del mismo.

De existir rechazo a las recomendaciones, esta deberá ser sustentada en el menor tiempo posible para que el jefe de la Unidad de Auditoría Interna y el Supervisor de Auditoría determinen la omisión de la observación o la inclusión en el informe final.

Una vez concluida la reunión de coordinación firmarán al pie del Acta de validación del informe Gerente General, los responsables de las áreas auditadas, el jefe de la Unidad de Auditoría Interna y el Supervisor de Auditoría.

Finalmente se procederá a la impresión y presentación de los informes emitidos a la Máxima Autoridad Ejecutiva para su remisión a las instancias correspondientes.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Solicitud para la reunión de coordinación y acta de validación.

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD:

Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y Supervisor de Auditoría.

SALIDAS QUE PRODUCE LA ACTIVIDAD:

Acta de validación aprobada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD N° 3 PRESENTACIÓN Y REMISIÓN DE INFORMES

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Presentar el informe final a la Gerencia general y su remisión a las instancias correspondientes.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Una vez firmada el Acta de validación de los informes, el jefe de la Unidad de Auditoría Interna instruirá a la Secretaria la estructuración del Informe Final y su impresión para la remisión a la Gerencia General mediante nota de atención, adjuntando las copias necesarias para su remisión a la Contraloría General del Estado, dos (2) copias, Dirección de Contabilidad Fiscal y Ministerio de Defensa.

La Opinión del Auditor, el Informe de Deficiencias de Control Interno y los informes que correspondan, deberán ser firmados por el titular de la Unidad de Auditoría Interna y el Supervisor de Auditoría.

La Gerencia General, una vez recibidos los informes, remitirá los mismos, con nota de atención, a las instancias correspondientes y en el plazo de diez (10) días hábiles, remitirá a la Unidad de Auditoría Interna los formatos uno (1) y dos (2) de aceptación de recomendaciones y los plazos para la implementación de recomendaciones.

La Unidad de Auditoría Interna, remitirá una copia de los formatos mencionados en el párrafo precedente a la Contraloría General del Estado y pondrá a disposición de la misma los papeles de trabajo para su correspondiente evaluación.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Informes finales del trabajo de auditoría.

RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD:

Gerencia General, Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, Supervisor de Auditoría, Secretaría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



ACTIVIDAD N° 4
SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Evaluar y verificar el grado de implantación de recomendaciones emitidas en los informes de auditoría.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

Una vez recibidos los informes de auditoría, la Gerencia General remitirá a la Unidad de Auditoría Interna, en el plazo de diez (10) día hábiles, los formatos uno (1) y dos (2) de aceptación de recomendaciones y cronograma de implantación de recomendaciones, respectivamente.

La Unidad de Auditoría Interna, evaluará los formatos verificando las tareas a realizar para la implantación de recomendaciones y, si no existen observaciones, remitirá a la Contraloría General del Estado una copia de los mismos. Si las tareas establecidas no guardan relación con las recomendaciones, devolverá los formatos para su revisión.

El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, en función a las fechas establecidas en formato de cronograma de implantación de recomendaciones, tomará en cuenta la ejecución del seguimiento en el Programa Operativo Anual.

Previo instrucción del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, el Supervisor de Auditoría junto a los auditores, iniciará la ejecución del seguimiento para lo cual deberá.

Recabar el informe de deficiencias de control interno.

Recabar los formatos uno (1) y dos (2).

Elaborar los programas de trabajo.

Realizadas estas tareas, entregará los programas trabajo a los auditores con una copia del informe de deficiencias de control interno.

Los auditores, ejecutarán el trabajo, de acuerdo a los procedimientos establecidos en el programa y emitirán sus conclusiones a través de un informe borrador, el cual deberá estar respaldado con papeles de trabajo.

Si en la ejecución del seguimiento, se identificarán nuevas observaciones, se incluirá en el mismo informe los hallazgos encontrados, debidamente respaldados.

Para la emisión del informe y la comunicación de resultados, se realizarán las mismas tareas que un trabajo de auditoría.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Es necesario hacer notar que, según las nuevas políticas asumidas por la Contraloría General del Estado, se pueden realizar hasta dos seguimientos a la implantación de recomendaciones. Si se evidencia la ausencia de esta implantación, esto deberá generar indicios de responsabilidad por la función pública.

De tratarse de controles clave, la no implantación podría generar indicios de responsabilidad por la función pública en el primer seguimiento.

INSUMOS QUE ALIMENTAN LA ACTIVIDAD:

Informe de deficiencias de control interno, formatos de aceptación y cronograma de implantación de recomendaciones, registros contables y otra documentación financiera y administrativa.

REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS:

ANEXO N° 8

SALIDAS QUE GENERA LA ACTIVIDAD:

Informe de seguimiento a la implantación de recomendaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de actualización
ESB - EVC	CNR	GCIA. GRAL.	



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

ANEXO N° 1

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GESTIONES 2001, 2002 Y 2003

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1. Análisis externo

1.1.1. Aspectos administrativos

Oportunidades

- La UAI se encuentra ubicada en un nivel de staff y depende directamente de la MAE.
- La MAE aprobó y difundió la Declaración de Propósito Autoridad y Responsabilidad de la UAI.
- La UAI ejecuta sus actividades en cumplimiento al artículo 15 de la Ley 1178.
- Las funciones de la UAI no incluyen actividades consideradas como ejercicio el control interno previo.

Amenazas

- El titular de la UAI no tiene acceso efectivo sobre la MAE.
- La UAI no cuenta con un adecuado apoyo del asesor legal de la entidad.
- La UAI no coordina la ejecución de sus trabajos con la entidad tutora.

1.1.2. Aspectos físicos

Oportunidades

- La UAI dispone de instalaciones y equipos con las condiciones de seguridad necesarias que permiten un nivel adecuado de protección y confidencialidad.

1.1.3. Aspectos humanos

Oportunidades

- El responsable de la UAI participa en la selección del personal de la Unidad.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

- La UAI cuenta con un programa de capacitación continua y específica de acuerdo con sus necesidades
- El nivel de remuneraciones para las distintas funciones y niveles jerárquicos desempeñados, es adecuado para la responsabilidad de cada uno de los cargos de la UAI.
- En los últimos tres años no hubo desplazamientos del personal de la UAI, por lo que se considera un nivel de estabilidad adecuado.

Amenazas

- La UAI no cuenta con políticas de promoción de los auditores internos.
- La imagen proyectada por la UAI no favorece la colaboración del personal de la entidad para facilitar la información necesaria para las auditorías.

1.1.4. Aspectos financieros

Oportunidades

- Existe la posibilidad de incorporar personal apto para el desempeño efectivo de sus funciones.
- La UAI tiene la posibilidad de mejorar sus recursos tecnológicos.

Amenazas

- La UAI cuenta con recursos limitados para los pasajes y viáticos que se necesitan para las auditorías en el interior del país.

1.1.5. Aspectos técnicos

Oportunidades

- La toma de decisiones de la entidad se encuentra centralizada en la ciudad de La Paz.
- Las operaciones de la entidad tienen alcance nacional, sin embargo sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de La Paz, facilitando las labores de la UAI, además existen dos auditores internos en las regionales más importantes (Cochabamba y Santa Cruz).
- El sistema de computación implantado en la entidad está actualizado y con un mantenimiento adecuado.
- Las recomendaciones vertidas en los informes de auditoría interna, son aceptadas e implantadas en su mayoría.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

Amenazas

- Existen nuevas operaciones desarrolladas por la entidad con un alto grado de complejidad.
- Los sistemas de administración y control se encuentran en proceso de implantación.
- Existe un nivel alto de riesgo inherente debido a que la entidad no cuenta con personal técnico calificado en el desarrollo de sus actividades.
- La UAI no pudo cumplir satisfactoriamente el POA de la gestión anterior debido a los requerimientos de la MAE para ejecutar auditorias no programadas.
- La UAI ha establecido indicios de responsabilidad por la función pública en varios de los informes que emitió en la gestión anterior.

1.2. Análisis interno

1.2.1. Aspectos administrativos

Fortalezas

- La organización de la UAI cuenta con un grado de supervisión suficiente.
- Existen manuales de procedimientos específicos para el desarrollo de las funciones de la UAI.
- Los informes de la UAI son concluidos dentro de un periodo razonable de tiempo de acuerdo al POA y son remitidos inmediatamente concluida la auditoría, en cumplimiento al artículo 15 de la Ley 1178.
- La UAI cuenta con legajos de papeles de trabajo debidamente organizados, de fácil acceso y disponibles para su consulta en cualquier momento para la UAI.

Debilidades

- La UAI no efectúa un control periódico (semestral y anual) sobre el cumplimiento del POA de la Unidad.

1.2.2. Aspectos humanos

Fortalezas

- El responsable de la UAI desarrolla un estilo de liderazgo adecuado.
- El titular de la UAI motiva efectivamente a los auditores a través del reconocimiento sobre los logros alcanzados por los auditores internos.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

Debilidades

- El plantel de la UAI es insuficiente para el desarrollo de sus funciones con relación al incremento de las operaciones que realiza la entidad.

1.2.3. Aspectos técnicos

Fortalezas

- Las conclusiones de auditoría son objetivas, imparciales e independientes.
- Los auditores ejecutan sus actividades con el debido cuidado y diligencia profesional.
- La naturaleza y el alcance de las auditorías se consideran adecuado de acuerdo con el nivel de los controles implantados por la entidad.
- La implantación de las recomendaciones de auditoría ha coadyuvado a una constante mejora del sistema de control interno de la entidad.

Debilidades

- El personal recientemente incorporado para la UAI no cuenta con suficiente experiencia para la ejecución de sus trabajos.
- En la gestión anterior algunos trabajos fueron devueltos para su reformulación y/o corrección por la CGR.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- La contribución de la UAI para mejorar la administración, el grado de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud de la gestión de la entidad.
- La emisión de recomendaciones procurando el mejoramiento de los procesos para incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad del sistema de administración, información y control gerencial.
- El fortalecimiento del desarrollo, implantación, funcionamiento y retroalimentación de los Sistemas de Administración y Control a través del resultado de sus evaluaciones periódicas.
- El apoyo a los funcionarios de la entidad en el proceso de rendición de cuentas por los recursos que le fueron confiados.
- La prevalencia del principio de legalidad en la administración de la entidad.

3. ESTIMACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

3.1. Objetivos para la gestión 2001

- a) Dos informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

- c) Dos informes de auditoría especial.
- d) Un informe sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones
- e) Un informe de auditoría financiera a una de las entidades que se ejerce tuición.
- f) Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).

3.2. Objetivos para la gestión 2002

- a) Dos informes de evaluación independientes relacionados con los Sistemas de Administración y Control.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros
- c) Un informe de evaluación de los recursos otorgados a una de las regionales.
- d) Cuatro informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).

3.3. Objetivos para la gestión 2003

- a) Un informe sobre la propiedad de los bienes de la entidad.
- b) Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.
- c) Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna y externa).
- d) Tres informes respecto a la evaluación de los procesos de rendición de cuentas por los recursos confiados a la entidad.
- e) Dos informes de evaluación de los Sistemas de Administración y Control.

4. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

4.1. Gestión 2001

- Evaluación del sistema de administración de bienes y servicios al 31/12/00.
- Evaluación del sistema de programación de operaciones al 31/12/00.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondientes a la gestión 2000.
- Auditoría sobre el control aplicado a los activos fijos al 30/06/01.
- Auditoría operativa del Departamento de Tesorería del 01/06/00 al 31/12/00.
- Auditoría financiera sobre una de las entidades bajo tuición al 31/12/00.
- Auditoría del ciclo de transacciones A al 30/06/01.
- Seguimientos a los siguientes informes:

Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

4.2. Gestión 2002

- Evaluación al sistema de administración de personal al 31/12/01.
- Evaluación al sistema de tesorería y crédito público al 31/12/01.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondientes a la gestión 2001.
- Evaluación especial de la administración y control de los recursos otorgados a la regional de Oruro al 30/06/02.
- Seguimientos a los siguientes informes:

Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....

4.3. Gestión 2003

- Auditoría sobre la propiedad de los bienes registrados por la entidad al 30/06/03.
- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros, correspondiente a la gestión 2002.
- Evaluación del sistema de contabilidad gubernamental integrada al 30/06/03.
- Evaluación del sistema de organización administrativa al 30/06/03.
- Examen especial de los recursos y gastos - Regional Sucre al 31/12/02.
- Examen especial de los recursos y gastos - Reg. Tarija al 31/12/02.
- Examen especial de los recursos y gastos - Regional Potosí al 31/12/02.
- Seguimiento a los siguientes informes:

Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....
Auditoría N°.....

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA SELECCIÓN DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS CUADRO N° 1

Auditorías	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Combinación de riesgos	2001	2002	2003
• Evaluación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.	A	M	A	X		
• Evaluación del Sistema de Programación de Operaciones.	A	M	A	X		
• Auditoría sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros.	A	M	A	X	X	X
• Auditoría de activos fijos.		A	A	X		
• Auditoría del ciclo de transacciones A.	M	A	A	X		
• Auditoría operativa del Departamento de Tesorería.	M	A	A	X		
• Auditoría financiera sobre una de las entidades que se ejerce tuición.	A	M	A	X		
• Seguimientos a recomendaciones.	M	A	A	X	X	X
• Evaluación al Sistema de Administración de Personal.	M	B	M		X	
• Evaluación al Sistema de Tesorería y Crédito Público.		M	M		X	
• Evaluación especial de la administración y control de los recursos otorgados a la regional de Oruro.	M	M	M		X	
• Auditoría sobre la legalidad de la propiedad de los bienes de la entidad.	B		B		X	
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Sucre.	B	B	B			X
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Tarija.	B	B	B			X
• Examen especial de los recursos y gastos administrados por la regional de Potosí.	B	B	B			X
• Evaluación del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.	B	B	B			X
• Evaluación del Sistema de Organización Administrativa.	B	B	B			X

ANEXO N° 2

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

7. INFORMACION INSTITUCIONAL

Identificación:

.....

Base legal de creación (mencionar el N° de Ley, Decreto Supremo, Resolución, etc.)

.....

Misión de la entidad:

.....

Actividad principal de la entidad:

.....

Nombre de la entidad tutora:

.....

Nombre de las entidades sobre las que se ejerce tuición:

.....

Objetivos estratégicos de la entidad:

.....

.....

.....

Objetivos de gestión de la entidad:

.....

.....

.....

8. RECURSOS HUMANOS DE LA UAI

Nombres y apellidos del titular:

.....

Cargo ocupado:

.....

Título en Provisión Nacional:

.....

N° de registro en el Colegio respectivo:



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

.....
Funcionario de quien depende la UAI:
.....

Personal con que cuenta la UAI

Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo	Años experiencia en Auditoría Interna		Fecha de Incorporación a la entidad	Remuneración Anual
			Gobierno	Privado		

- Incluir todo el personal técnico correspondiente a la UAI.
- Exponer las restricciones a la disponibilidad y las necesidades de recursos humanos.
- La remuneración anual debe integrar todos los ingresos que perciba el dependiente.

9. OBJETIVOS DE GESTION DE LA UAI

De acuerdo con las actividades que el artículo 15 de la Ley 1178 le asigna a la UAI y considerando los objetivos estratégicos determinados, se establecen los siguientes objetivos de gestión:

- Dos informes de evaluación de los sistemas de administración y control al 31/12/00. Sistema de administración de bienes y servicios y Sistema de programación de operaciones.
- Un informe sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros al 31/12/00.
- Un informe especial sobre el control de los activos fijos al 30/06/01.
- Un informe especial sobre la eficacia del ciclo de transacciones "A" al 30/06/01.
- Un informe sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de Tesorería ejecutadas desde el 01/06/00 al 31/12/00.
- Un informe sobre la razonabilidad de los registros y estados financieros (ente bajo tuición) al 31/12/00.
- Cinco informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría (interna o externa).

10. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

A continuación se describen las características principales de las auditorías a realizar:



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

10.1. Evaluación de los sistemas de administración y control interno (SAYCO)

Estas auditorías son exámenes profesionales, objetivos y sistemáticos de las operaciones y actividades realizadas por la entidad, proyecto o programa para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados en ellos. Cualquier auditoría gubernamental que se practique implica la evaluación del sistema de control interno relacionado con el objeto de la auditoría, como base para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar o para identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, proyecto o programa.

Entidad, Unidad o Área:

.....

Objetivo: Determinar la eficacia del Sistema de Administración de Bienes y Servicios y Programación de Operaciones.

Alcance: Relevamiento y comprobación integral de los sistemas vigentes de Administración de Bienes y Servicios y Programación de Operaciones al 31 de diciembre de 2000.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 80 días auditor

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 16/02/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para cada uno de los 2 sistemas al 31/12/00 (Administración de bienes y servicios y Programación de operaciones)

Tiempo: $2/80 = 0,025$

Costo: $2/34.213 = 0,00005845$

10.2. Examen sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros

La UAI debe cumplir las exigencias determinadas en los artículos 15 y 27 inciso e) de la Ley 1178; considerando la estructura técnica y legal, según las características de la información financiera que emita la entidad y de acuerdo al grado de desarrollo del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrado aplicado en la entidad.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

A efectos de orientar y uniformar el trabajo de la UAI se debe considerar la guía vigente emitida por la SCAI para el desarrollo de esta auditoría.

Entidad: (la correspondiente al presente POA)

Objetivo: Emitir una opinión sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros de la entidad.

Alcance: Registros contables y estados financieros básicos y complementarios al 31/12/00

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 100 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 23/03/01

Número de auditores: 1

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para el examen de los registros y estados financieros al 31/12/00.

Tiempo: $1/100 = 0,01$

Costo: $1/10.976 = 0,00009110$

10.3. Auditorías especiales

Integran esta clasificación las auditorías que se realizan con un fin determinado sobre una operación o grupo de operaciones específicas de la entidad, proyecto, programa o una parte de la información financiera.

La UAI debe orientar esfuerzos hacia el control financiero de los recursos; por lo tanto debe programar auditorías por cuentas o grupo de los estados financieros básicos y/o complementarios.

Entidad, Unidad o Área:

.....

Objetivo: La existencia de los saldos registrados en la cuenta Activos Fijos.

Alcance: Los saldos de Activos Fijos correspondientes al 30/06/01. Esta auditoría implica realizar verificaciones físicas, pruebas globales y otros.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 100 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/08/01 - 30/10/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre los saldos de activos fijos al 30/06/01.

Tiempo: $1/100 = 0,01$

Costo: $1/11.689 = 0,00008555$

Entidad, Unidad o Área:
.....

Objetivo: La eficacia del ciclo de transacciones A.

Alcance: Relevamiento y comprobación integral de los instrumentos de control incorporados al Ciclo de transacciones A al 30/06/01

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 77 días auditor

Fechas de inicio y finalización: 02/10/01 - 30/11/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre el ciclo de transacciones A al 30/06/01.

Tiempo: $1/77 = 0,01299$

Costo: $1/8.510 = 0,0001175$

10.4. Auditorías operacionales

La auditoría operacional consiste en el examen posterior de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de la entidad, incluyendo las de contratos e inversiones, para determinar su grado de efectividad, economía y eficiencia; formular recomendaciones conducentes a mejorar dicho grado; y emitir un informe



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

respecto a las operaciones o actividades evaluadas. Se requiere para el efecto equipos humanos y multidisciplinarios especializados cuando las circunstancias así lo exijan.

Entidad, Unidad o Área:

.....

Objetivo: La eficacia, economía y eficiencia de las operaciones del Departamento de Tesorería.

Alcance: Operaciones ejecutadas entre el 01/06/00 al 31/12/00.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 180 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 09/07/01 - 9/11/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: Existe la posibilidad de que sean necesarios, en tal caso deben ser mencionados.

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría sobre las operaciones del Departamento de Tesorería ejecutadas desde el 30/06/00 hasta el 31/12/00.

Tiempo: $1/180 = 0,00555$

Costo: $1/19.868 = 0,00005033$

10.5. Auditorías financieras

Según el artículo 27 inciso b) de la Ley 1178, el ente tutor tiene la facultad de ejercer el control externo posterior y la obligación de efectuarlo oportunamente sobre aquellas entidades con reducido monto de recursos que no justifican el funcionamiento de una UAI.

Dicho control externo incluye a las auditorías financieras.

Entidad: (sobre que ejerce tuición).....

Objetivo: La razonabilidad de los estados financieros de los entes bajo tuición.

Alcance: Estados financieros básicos y complementarios al 31/12/00.

Presupuesto de recursos a utilizar:



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

Tiempo estimado: 50 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 09/04/01 - 30/06/01

Número de auditores: 1

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:

Logro: Cumplimiento del objetivo para la auditoría financiera sobre entidad bajo tuición al 31/12/00.

Tiempo: $1/50 = 0,02$

Costo: $1/6.311 = 0,0001584$

10.6. Seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna y externa

Es conveniente que la UAI lleve un registro y/o organice una base de datos que contenga los resultados y las recomendaciones formuladas. La UAI deberá efectuar el seguimiento en forma continua de la aplicación y cumplimiento de las recomendaciones formuladas en sus propios informes y firmas de auditoría externa.

Entidad, Unidad o Área (o alguna de las que están bajo su tuición).....

Objetivo: El cumplimiento de la implantación de las recomendaciones aceptadas sobre 5 informes de auditoría.

Alcance: Las recomendaciones aceptadas de acuerdo a las fechas establecidas en los cronogramas de implantación. Debiendo especificarse los informes sujetos a seguimiento y el período que cubre el mismo, considerando la oportunidad de estos trabajos.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 160 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/01 - 20/12/01

Número de auditores: 2

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: N/A

Medidores de rendimiento:



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

Logro: Cumplimiento del objetivo para cada uno de los 5 informes de auditoría interna y externa.

Tiempo: 5/160 = 0,03125

Costo: 5/18.315 = 0,0002730

10.7. Auditorías no ejecutadas en la gestión anterior

Se deben incluir en el POA las actividades, según el factor de riesgo asignado, que no fueron ejecutadas en la gestión anterior, pese a estar programadas. Asimismo, en el tiempo estimado para su ejecución se deberá considerar a todo el personal técnico que participará en el desarrollo de las mismas.

10.8. Auditorías no programadas

Cualquier tipo de auditoría no prevista en la programación forma parte de esta clasificación. Normalmente se refieren a aquellas auditorías especiales o por excepción que se realizarán en cualquier momento por la UAI, sobre una operación o grupo de operaciones específicas o sobre una parte de la información financiera de la entidad, con un fin determinado. Estas auditorías pueden originarse sobre la base de denuncias u otros indicios que ameriten un examen sobre posibles responsabilidades de los funcionarios de la entidad.

Las auditorías no programadas se realizan por pedido del ejecutivo o del cuerpo colegiado si lo hubiere, a requerimiento de la CGR, del ente tutor y a iniciativa de la UAI.

En el informe de auditoría se hará mención en el título a la clase de auditoría realizada (Ej.: auditoría SAYCO, financiera, operacional, especial, etc.). En la información introductoria se citarán los motivos del examen (pedido del ejecutivo, denuncia, etc.).

Entidad, Unidad, Área u operación:

.....

Objetivo: Dependen de la naturaleza de la auditoría

Alcance: Estará relacionado con los objetivos que se determinen

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 249 (25% de 996) días efectivos

Fechas de inicio y finalización: 02/01/02 - 20/12/01

Número de auditores: 3

Supervisión: 1

Jefe: 1

Técnico o especialistas requeridos: Existe la posibilidad de que sean necesarios, en tal caso deben ser mencionados.

10.9. Capacitación y desarrollo profesional de los auditores internos

El objetivo principal en la capacitación del personal de la unidad de auditoría interna, es desarrollar habilidades y destreza en el ejercicio de sus funciones. El auditor interno de las entidades públicas debe tener los conocimientos y experiencia necesarios para practicar auditorías y deberá capacitarse continuamente para mantener un nivel adecuado de competencia profesional.

La CGR desarrolla un Programa de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional dirigido a los funcionarios públicos. La UAI debe considerar la posibilidad de asistencia a los cursos dictados en el CENCAP o en otras instituciones en beneficio de la formación profesional de los auditores con el objetivo de mejorar el resultado de sus funciones.

En esta guía se han previsto 5 días de capacitación para el Jefe y el Supervisor y 10 días para cada uno de los auditores.

11. DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES

Clasificación de prioridades por tipo de auditoría Cuadro 4

TIPO DE AUDITORIA	FACTORES A CONSIDERAR (1)	RIES-GOS	DIAS (*)
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Programación de Operaciones</i>	No se elaboró POA institucional en los últimos 2 años.	A	40
<i>Organización administrativa</i>	Se ha contratado una consultora para el desarrollo org.	B	50
<i>Adm. De Personal.</i>	Se ha contratado una consultora para este sistema.	B	30
<i>Adm. De Bienes y Servicios</i>	No existen reglamentos internos.	A	40
<i>Contabilidad Integrada</i>	Existe un nuevo sistema computarizado.	M	150
<i>Tesorería y Crédito Público</i>	Este sistema depende de la TGN y no existen fallas de control.	B	30
<i>Presupuesto</i>	La aprobación de las modificaciones no fue oportuna.	B	30
AUDITORIAS FINANCIERAS			
<i>Entidad dependiente X.</i>	No se han auditado los EE.FF desde hace 2 años.	M	50
AUDITORIA S/ LA CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y EEFF	Esta auditoría debe cumplir con el plazo del artículo. 27 inciso e) de la Ley 1178.	A	100
AUDITORIAS OPERACIONALES			
<i>Sector Tesorería</i>	Existen problemas en la administración de este departamento.	M	180
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Activos fijos</i>	No se realizan verificaciones físicas.	A	100
<i>Ciclo de transacciones A</i>	Existen deficiencias de control interno.	M	80
<i>Ciclo de transacciones C</i>	Existen conciliaciones de cuentas que no fueron verificadas por personal independiente.	B	30
<i>Ciclo de transacciones Z</i>	Se produjeron cambios de personal	B	50
SEGUIMIENTO SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXT E INT.	Actividad que debe cumplir con la Res. N° CGR-1/010/97.	M	160
TOTAL			1.120

Ordenamiento según las prioridades asignadas Cuadro 5

TIPO DE AUDITORIA	FACTORES A CONSIDERAR	RIESGOS	DIAS
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Programación de Operaciones</i>	No se elaboró POA institucional en los últimos 2 años.	A	40
<i>Adm. De Bienes y Servicios</i>	No existen reglamentos internos.	A	40
AUDITORIA S/ LA CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y EEFF	Esta auditoria debe cumplir con el plazo establecido en el art. 27 inciso e) de la Ley 1178.	A	100
AUDITORIAS ESPECIALES <i>Rubro Activo Fijo</i>	No se realizan verificaciones físicas.	A	100
AUDITORIAS OPERACIONALES <i>Sector Tesorería</i>	Existen problemas en la administración de este departamento.	M	180
AUDITORIAS FINANCIERAS <i>Entidad dependiente X</i>	No se han auditado los EE.FF desde hace 2 años.	M	50
SEGUIMIENTO SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA E INTERNA	Actividad que debe cumplir con la Resolución N° CGR-1/010/97 y los artículos 36 y 37 del Decreto Supremo 23215.	M	160
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Ciclo de transacciones A.</i>	Existen deficiencias de control interno	M	80
AUDITORIAS SAYCO			
<i>Contabilidad Integrada</i>	Existe un nuevo sistema computarizado de Contabilidad Integrada.	M	150
<i>Adm. de Personal.</i>	Se ha contratado una consultora para este sistema.	B	30
<i>Tesorería y Crédito Público</i>	Este sistema depende de la TGN y no existen fallas de control.	B	30
<i>Presupuesto</i>	La aprobación del presupuesto reformulado no fue oportuna.	B	30
<i>Organización administrativa.</i>	Se ha contratado una consultora para el desarrollo organizacional.	B	50
AUDITORIAS ESPECIALES			
<i>Ciclo de transacciones C</i>	Existen conciliaciones de cuentas que no fueron verificadas por personal independiente	B	30
<i>Ciclo de transacciones Z.</i>	Se produjeron cambios de personal.	B	50
TOTAL			1.120

12. CALCULO DEL TIEMPO DISPONIBLE PARA LAS AUDITORIAS

Días hábiles para la gestión 2001
Cuadro 6

MES	SABADOS Y DOMINGOS	FERIADOS (*)	DIAS TOTALES	DIAS HABLES
<i>ENERO</i>	8	1	31	22
<i>FEBRERO</i>	8	2	28	18
<i>MARZO</i>	9	0	31	22
<i>ABRIL</i>	9	1	30	19
<i>MAYO</i>	8	1	31	22
<i>JUNIO</i>	9	1	30	21
<i>JULIO</i>	9	1	31	20
<i>AGOSTO</i>	8	1	31	22
<i>SEPTIEMBRE</i>	10	0	30	21
<i>OCTUBRE</i>	8	0	31	23
<i>NOVIEMBRE</i>	8	1	30	21
<i>DICIEMBRE</i>	10	1	31	20
TOTAL	104	10	365	251

Tiempo efectivo del personal técnico Cuadro 7

CARGO	Total	Sábados Domingos	Feridos	Días hábiles	Vacaciones	Natalidad	Capacitación	Días Laborales	Actividades Adm.	Días	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
JEFE	365	104	10	251	20	0	5	226	45	181	
SUPERVISOR	365	104	10	251	15	0	5	231	0	231	
AUDITOR A	365	104	10	251	20	0	10	221		221	
AUDITOR B	365	104	10	251	15	62	10	164		164	
AUDITOR C	365	88	9	209	0	0	10	199		199	
TOTAL DIAS	1.213								1.041		996
TOTAL HORAS	(jornada de 8 horas, salvo que la entidad trabaje oficialmente con otra cantidad de horas)										7.968

Distribución del tiempo total disponible Cuadro 8

Conceptos	DISTRIBUCION			
	Total días/hombre	Planificación	Ejecución	Comunicación de resultados
Días efectivos	996			
<i>Auditorías no programadas</i>	249	87	137	25
<i>Auditorías programadas</i>				
<i>Sayco</i>	80	28	44	8
<i>Confiabilidad</i>	100	35	55	10
<i>Especial</i>	100	35	55	10
<i>Operacional</i>	180	63	99	18
<i>Financiera</i>	50	17	28	5
<i>Seguimiento a recomendaciones</i>	160	56	88	16
<i>Especial</i>	77	27	42	8
Total de días asignados a las auditorías	996	348	548	100



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

Cronograma de actividades Cuadro 9

AUDITORIAS	DIAS EFECTIVOS	FECHAS		MESES											
		INICIAL	FINAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
PROGRAMA- DAS <i>Sayco</i>	80	02/01/01	16/02/01	-----											
<i>Contabilidad</i>	100	02/01/01	23/03/01	-----											
<i>Especial</i>	100	02/08/01	30/10/01								-----				
<i>Operacional</i>	180	09/07/01	09/11/01								-----				
<i>Financiera</i>	50	09/04/01	30/06/01				-----								
<i>Seguimiento</i>	160	02/01/01	20/12/01	-----											
<i>Especial</i>	77	01/10/01	30/11/01										-----		
NO PROGRA- MADAS	249	02/01/01	20/12/01	-----											
TOTAL	996														

13. COSTO DE LA AUDITORIA

Asignación de tiempos a cada auditor Cuadro 10

Concepto	Días					Total
	Jefe	Supervisor	Auditor A	Auditora B	Auditor C	
Auditorías programadas						
<i>Sayco</i>	14	19	24	23		80
<i>Confiableidad</i>	18	23			59	100
<i>Especial</i>	18	23	30	29		100
<i>Operacional</i>	33	42		50	55	180
<i>Financiera</i>	10	12	28			50
<i>Seguimiento</i>	29	37	30		64	160
<i>Especial</i>	8	18	31	20		77
Auditorías no programadas	51	57	78	42	21	249
Días efectivos	181	231	221	164	199	996
<i>Actividades administrativas</i>	45					45
Días laborables	226	231	221	164	199	1.041

Costo del personal técnico por unidad de tiempo
Cuadro 11

CARGO	DIAS HABLES	REMUNERACION		
		ANUAL	POR DIA	POR HORA
1	2	3	4	5
<i>Jefe</i>	251	48.000	191,24	24,90
<i>Supervisor</i>	251	36.000	143,43	17,93
<i>Auditor A</i>	251	24.000	95,62	11,95
<i>Auditora B</i>	251	18.000	71,71	8,96
<i>Auditor C</i>	209	15.000	71,77	8,97
TOTALES	1.213	141.000	116,24	14,53

Calculo de viáticos y pasajes (para la auditoria 1)
Cuadro 12

CIUDAD A

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	N° DIAS	VALOR	TOTAL	
<i>Supervisor</i>	2	347	694	10	160	1.600	2.294
<i>Auditor A</i>	6	347	2.082	30	160	4.800	6.882
<i>Auditora B</i>	---	---	---	---	---	---	---
<i>Auditor C</i>	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL	8		2.776			6.400	9.176

CIUDAD B

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	N° DIAS	VALOR	TOTAL	
<i>Supervisor</i>	2	769	1.538	10	160	1.600	3.138
<i>Auditor A</i>	8	769	6.152	40	160	6.400	12.552
<i>Auditora B</i>	---	---	---	---	---	---	---
<i>Auditor C</i>	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL	10		7.690			8.000	15.690

Total de la auditoria 1 = Ciudad A + B 24.866

Estimación del costo de cada auditoria programada Cuadro 13

Sayco				Confiability			
Conceptos	Días	Costo		Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total			Diario	Total
Jefe	14	191,24	2.677	Jefe	18	191,24	3.442
Supervisor	19	143,43	2.725	Supervisor	23	143,43	3.299
Auditor A	24	95,62	2.295	Auditor A			
Auditora B	23	71,71	1.650	Auditora B			
Auditor C				Auditor C	59	71,77	4.235
Viáticos y pasajes			24.866	Viáticos y pasajes			
Totales	80		34.213	Totales	100		10.976

Especial				Operacional			
Conceptos	Días	Costo		Conceptos	Días	Costo	
		Diario	Total			Diario	Total
Jefe	18	191,24	3.442	Jefe	33	191,24	6.311
Supervisor	23	143,43	3.299	Supervisor	42	143,43	6.024
Auditor A	30	95,62	2.868	Auditor A			
Auditora B	29	71,71	2.080	Auditora B	50	71,71	3.586
Auditor C				Auditor C	55	71,77	3.947
Viáticos y pasajes				Viáticos y pasajes			
Totales	100		11.689	Totales	180		19.868

Conceptos	Financiera		Costo Total	Conceptos	Seguimiento		Costo Total
	Días	Diario			Días	Diario	
Jefe	10	191,24	1.912	Jefe	29	191,24	5.546
Supervisor	12	143,43	1.721	Supervisor	37	143,43	5.307
Auditor A	28	95,62	2.678	Auditor A	30	95,62	2.869
Auditora B				Auditora B			
Auditor C				Auditor C	64	71,77	4.593
Viáticos y pasajes				Viáticos y pasajes			
Totales	50		6.311	Totales	160		18.315

Conceptos	Especial Días	Costo	
		Diario	Total
Jefe	8	191,24	1.530
Supervisor	18	143,43	2.582
Auditor A	31	95,62	2.964
Auditora B	20	71,71	1.434
Auditor C			
Viáticos y pasajes			
Totales	93		8.510

NOTAS:

1. El costo del personal técnico asignado a cada auditoría se ha calculado en función de los tiempos atribuidos a cada auditor (Cuadro 10)
2. Los viáticos y pasajes (Cuadro 12) son de asignación directa a las auditorías correspondiente.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

ANEXO N° 3 INFORME DE ACTIVIDADES

La Paz, xx de enero de 2001
Informe No.

Unidad de Auditoría Interna
Informe de actividades del 1° de enero al 31 de diciembre de 2001

1. INFORMACIÓN RELATIVA A LA ENTIDAD

Servicio Nacional del Medio Ambiente

Entidad tutora: Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.

Entidad sobre la que ejerce tuición: Instituto de Preservación del Medio Ambiente.

2. EJECUCIÓN DE LAS AUDITORIAS

El Programa de Operaciones Anual de la unidad fue evaluado por la Contraloría General de la República y el resultado fue dado a conocer mediante informe N°. IX/P030/00, del 22 de diciembre de 2000.

El detalle de todas las actividades de la UAI se encuentra expuesto en los Anexos 1 y 2.

Justificaciones de los incumplimientos

A continuación se explican las razones por las cuales no se cumplieron totalmente las actividades programadas.

Auditoría especial sobre la adquisición de computadoras de SISCOM

El trabajo de campo de la auditoría especial sobre el cumplimiento del contrato de adquisición de 25 equipos de computación, para el área de Sistemas, se encuentra en ejecución porque la documentación requerida mediante notas internas AU102 del 15 de junio de 2000 y AU159 del 28 de junio del mismo año, no fue proporcionada, lo que ocasionó atraso en el inicio de la auditoría programada que debía ser ejecutada entre el 1° de julio y el 15 de septiembre de 2000; habiéndose recién iniciado ésta el 2 de julio.

Evaluación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Esta actividad no fue ejecutada por falta de personal (el cual estaba programado contratar).

Auditoría Operativa de la Dirección de Recaudaciones

Este examen fue suspendido por reestructuración de la Dirección de Recaudaciones, encontrándose aún en análisis de establecimiento de las funciones.

3. INDICADORES DE RENDIMIENTO

De los controles y evaluaciones internas, se determina el nivel de cumplimiento de los trabajos programados. Dicho nivel se refleja en los indicadores establecidos en el Programa de Operaciones Anual aprobado y se detallan en el Anexo 3. Las justificaciones por los incumplimientos se mencionan en el acápite 2 del presente informe.

4. INFORMES DEVUELTOS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA

La Subcontraloría de Auditorías Internas devolvió a la UAI los siguientes informes:

Código Informe UAI	Nombre del examen	Código informe evaluación CGR	Fecha del Informe CGR	Fecha probable de conclusión	Fecha entregada a la CGR
DAI/025/00	Adquisición de muebles	IL/R045/E00 W1	12-03-00	Concluido	15-04-00
DAI/018/00	Insecticidas usados en el Chapare	I1/E090/D00 W2	18-12-00	15-01-01	

El informe DAI/018/00 del 19 de diciembre de 2000, sobre los insecticidas usados en el Chapare, se encuentra en proceso de corrección de acuerdo a las observaciones efectuadas por la Contraloría General de la República.

5. INFORMACIÓN SOBRE INDICIOS DE RESPONSABILIDAD SUGERIDOS POR LA UAI DURANTE LA GESTIÓN.

La UAI estableció indicios de responsabilidad por la función pública que se detallan en el Anexo 4.

6. RECURSOS EMPLEADOS DURANTE LA GESTIÓN

Recurso humano

No se ha recibido todo el respaldo necesario del máximo ejecutivo de la Entidad, según la previsión del POA/00, debido a problemas presupuestarios.

El resumen de los profesionales de la UAI se encuentra en el Anexo 5.

Recursos financieros

En la auditoría especial sobre ingresos y egresos (regional Santa Cruz) no se cumplieron los objetivos de acuerdo a lo previsto en el POA, debido a que no se autorizó el viaje del Lic. Mamfredo Pérez, por razones presupuestarias. (Anexo 7)



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

Recursos materiales y logísticos

No se ha dotado a la UAI de todos los materiales previstos en el POA. (Anexo 7)

7. CAPACITACIÓN

Se ha cumplido con las horas de capacitación mínimas establecidas en el Programa Anual de Operaciones (5 días Jefe y Supervisor de auditoría y 10 días para cada uno de los Auditores)

En el Anexo 6 se expone la información específica por cada profesional.

8. OTROS ASPECTOS IMPORTANTES Y COLABORACIÓN RECIBIDA

A fin de realizar los exámenes programados, oportunamente se requirió la información necesaria para cada examen; la misma fue proporcionada en general entre uno y dos días de la fecha requerida, excepto para la auditoría de confiabilidad, cuyos estados financieros nos fueron entregados el 20 de marzo, lo cual no permitió cumplir con el plazo legal establecido para la entrega de los estados financieros con el informe de auditoría interna. En conclusión, no hemos tenido situaciones importantes respecto de la declaración de Propósito, Autoridad y Responsabilidad.

Lic. YYY

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

Se adjuntan anexos del 1 al 7.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

Anexo 1

EJECUCION DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS POA DE LA GESTION 2001

No.	Actividades	Dias Hombre	Situación del examen	No. de informe	Fecha de conclusión	Remisión a CGR	
						Nota	Fecha
1	Auditoria operativa sobre desechos en el Choqueyapu	80	Concluido	AO3/00	06/05/01	AI02	10/05/01
2	Auditoria sobre la confiabilidad de los registros y estados financieros	45	Concluido	AF1/01	18/04/01	AI14	20/04/01
3	Evaluación del Sistema de Administración de Personal	60	Concluido	EV1/01	08/11/01	AI35	12/11/01
4	Auditoria especial adquisición computadoras a SISCOM	53	En proceso				
5	Evaluación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios		No ejecutado				
6	Auditoria Operativa a la Dirección de Recaudaciones		No ejecutado				

EJECUCION DE ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS POA DE LA GESTION 2001

Actividades	Dias/hombre	Nota de solicitud del examen	Fecha de la nota	Situación del examen	No. de informe	Fecha de conclusión	Remisión a CGR	
							Nota	Fecha
Auditoría especial de Cuentas a Cobrar	35	XX/00	14/02/01	Concluido	AE1/01	08/08/01	AI26	14/08/01

INDICADORES DE RENDIMIENTO POA DE LA GESTION 2001

AUDITORIAS	LOGRO				TIEMPO				COSTO			
	POA	REAL	DIF	OBJETIVO CUMPLIDO	POA	REAL	%	CALIFICAC.	POA	REAL	%	CALIFICAC.
Confiability	1	1	0	Opinión sobre la confiabilidad de la información financiera	0.01	0.01	100	Cumplido	0.00009110	0.000095903	95	Razonablemente cumplido
Evaluación del Sistema de Administración de Personal +	1	1	0	Determinar la eficacia del sistema	0.025	0.018	72	Razonablemente cumplido	0.00008	0.00008	100	Cumplido
Evaluación del Sistema de Administración de Bienes y Servicios	1	0	1	No ejecutado	0.025	0	0	No cumplido	0.00008	0	0	No cumplido
Operativa sobre los desechos en el Choqueyapu	2	2	0	Establecer el porcentaje de los desechos sólidos en la contaminación del agua	0.017	0.017	100	Cumplido	0.00005845	0.000014614	40	No cumplido
			Determinar las causas de la existencia de los desechos sólidos									
Adquisición Computadoras a SISCOSM	1			En proceso	0.022				0.00004587			
Operativa a la Dirección de Recaudaciones	1	0	1	No ejecutado	0.030	0	0	No cumplido	0.00008	0	0	No cumplido

+ ejemplo: Evaluación del Sistema de Administración de Personal considera para cada

Objetivo= Determinar la eficacia del Sistema
Tiempo = 40 días/hombre
Costo = Bs12.500

REGISTRO DE RESPONSABILIDADES POA DE LA GESTION 2001

No. Informe	Alcance del examen (rubro, cuenta o componente)	Indicios de Responsabilidad				Monto del daño (civil o penal)	Sujetos de responsabilidad	Descargos efectuados		
		E	A	C	P			SI	NO	Valor
AE1/01	Auditoría especial de Cuentas a Cobrar		X	X		\$14.790	Director Financiero Tesorero y Contador		X	

E = Ejecutiva
A = Administrativa
C = Civil
P = Penal

MOVIMIENTO DE PERSONAL POA DE LA GESTION 2001

Cargos ocupados en el 2001	Nómina anterior Gestión 2000	INGRESOS						BAJAS
		Procedimiento (S o C)	Unidad administrativa de origen	Fecha	Titulo	Años de experiencia		Baja por: (R, C o D) Fecha
						SPB	SPV	
Titular de la UAI	X				Auditor Financiero	3	4	
Supervisor	X				Auditor Financiero	2	3	
Auditor A	X				Administrador	5	0	R 25/12/00
Auditor B		S		01/03/01	Auditor Financiero	3	1	
Auxiliar A		C	Personal	01/10/01	Ingeniero Civil	10	0	

S = Selección R = Renuncia C = Cambio de o a otra unidad administrativa D = Despido
SPB = Sector Público SPV = Sector Privado

**CAPACITACION RECIBIDA
(Por cada profesional de la UAI)
POA DE LA GESTION 2001**

Nombre del Auditor: Lic. Juan Cortazar
Cargo: Supervisor
Título Profesional: Auditor Financiero
Fecha de ingreso a la UAI: Febrero de 2001

Fecha	Nombre del evento de capacitación	Total de horas recibidas	Certificado obtenido	Entidad que dictó el curso	Campo en el que será aplicada la capacitación
12/03/01	Planificación de la Auditoría Financiera	24	Aprobación	Contraloría	Auditorías financieras

**ATENCION A REQUERIMIENTOS DE RECURSOS
POA DE LA GESTION 2001**

Requerimientos	P NP	Según POA	Ejecutado	Variación en la Ejecución	Justificaciones
<i>Viáticos y Pasajes</i>					
Examen de Cuentas a cobrar	NP	Bs0	Bs1.500	+1.500	Examen imprevisto solicitado por el Director
Evaluación del sistema de Administración de Bienes y Servicios	P	Bs2.300	Bs0	- 2.300	Suspendida por falta de personal
<i>Activos Solicitados</i>					
Computadora	P	1	1	0	
<i>Suministros solicitados</i>					
Papelería	P	Si	Si	No	
Materiales	P	Si	Si	Si	No proporcionaron lápices de color ni carpetas para archivo de documentos

P = Programado
NP = No Programado

ANEXO Nº 5 - A
MEMORANDUM DE PLANIFICACION DE AUDITORIA
AUDITORIA DE CONFIABILIDAD DE LOS REGISTROS Y ESTADOS
FINANCIEROS
(Al 31 de diciembre de 20__)

I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

- A. Principales objetivos y responsabilidades en materia de informes.
- B. Alcance.
- C. Normas vigentes para el desarrollo de la auditoria.
- D. Fecha de presentación del informe.

II. INFORMACIÓN DE LOS ANTECEDENTES, OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES

- A. Antecedentes de la entidad.
- B. Estructura organizativa.
- C. Naturaleza de las operaciones.
 - 1. Marco legal y objetivos de la Empresa.
 - 2. Métodos de operación.
 - 3. Características de los clientes y/o usuarios.
 - 4. Métodos de distribución y almacenamiento.
 - 5. Factores anormales y estacionales que afectan la actividad.
 - 6. Principales insumos y procesos de compras.
 - 7. Fuentes de provisión y principales proveedores.

8. Características de los Bienes inmuebles y Aeronaves.
9. Número de empleados de la empresa y acuerdos laborales existentes.
10. Injerencia de la entidad tutora y otras entidades relacionadas en las decisiones de la empresa.
11. Estructura y patrimonio de la entidad.
12. Fuentes de los recursos, incluyendo donaciones y financiamientos internos y externos.
13. Historial de Auditoría Externa.

III. SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE

- A. Sistemas y controles de información contable.
- B. Sistemas de contabilidad presupuestaria aplicados.
- C. Prácticas utilizadas para la administración de fondos.
- D. Grado de centralización o descentralización de las actividades contables y financieras.
- E. Métodos de valuación.
- F. Principales prácticas y principios contables que utiliza la empresa para preparar sus registros y Estados Financieros.

IV. AMBIENTE DE CONTROL

V. REVISIONES ANALÍTICAS Y DETERMINACIONES DE LOS RIESGOS INHERENTES Y DE CONTROL

VI. EXÁMENES DE AUDITORIA PRACTICADOS

VII. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

- VIII. Enfoque de auditoría (Riesgo de auditoría)**

- IX. Consideración sobre significatividad.**

- X. Administración del Trabajo**

- XI. Relación con los procedimientos y programas de trabajo.**



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

ANEXO Nº 5 - B

MEMORANDO DE PLANIFICACION AUDITORIA ESPECIAL

I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

- a) Antecedentes
- b) Objetivo del Trabajo
- c) Alcance
- d) Informes a Emitir
- e) Las normas a utilizar en la ejecución de nuestro trabajo son:

II. AMBIENTE DEL SISTEMA DE INFORMACION

III. AMBIENTE DE CONTROL

IV. DETERMINACION DE LOS RIESGOS

- a) Riesgos inherentes
- b) Riesgos de Control

V. CONSIDERACIONES SOBRE SU SIGNIFICATIVIDAD

VI. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

LA PAZ - BOLIVIA

- a) Cronograma de Fechas de las Etapas a Cumplir:

- b) Presupuesto de Horas

- c) Programas De Trabajo

PREPARADO Y REVISADO POR:
La Paz,dede 2009

ANEXO Nº 6
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
REFERENCIAS AUDITORIA DE CONFIABILIDAD
(Al __ de _____ de 20 __)

LEGAJO PROGRAMACION

			Programación
P			Orden de Trabajo
P 1/1	a	P 1/n	Memorando de Planificación
P 2/1	a	P 2/n	Programa de Trabajo
P 3/1	a	P 3/n	Evaluación Análisis Información Financiera
P 4/1	a	P 4/n	Ambiente de Control
P 5/1	a	P 5/n	Relevamiento - Sistema de Información
P 6/1	a	P 6/n	

LEGAJO RESUMEN

			Resumen
R			Copia Opinión del Auditor
R 1/1	a	R 1/n	Copia de Informe
R 2/1	a	R 2/n	Acta de Validación
R 3/1	a	R 3/n	Planillas de Deficiencia
R 4/1	a	R 4/n	Notas de Remisión de Informe
R 5/1	a	R 5/n	Carta de Representación GAF - GG
R 6/1	a	R 6/n	

LEGAJO CORRIENTE

			Activo Disponible
A			Cédulas Resumen de Observaciones
A1/1	a	A1/n	Cédulas Sumarias
A2/1	a	A2/n	Cédulas Analíticas
A3/1	a	A3/n	Documentación de Sustento
A4/1	a	A4/n	Otra Documentación
A5/1	a	A5/n	
			Activo Exigible
B			Cédulas Resumen de Observaciones
B1/1	a	B1/n	Cédulas Sumarias
B2/1	a	B2/n	Cédulas Analíticas
B3/1	a	B3/n	Documentación de Sustento
B4/1	a	B4/n	Otra Documentación
B5/1	a	B5/n	
			Activo Diferido
C			Cédulas Resumen de Observaciones
C1/1	a	C1/n	

LA PAZ - BOLIVIA

C2/1	a	C2/n	Cédulas Sumarias
C3/1	a	C3/n	Cédulas Analíticas
C4/1	a	C4/n	Documentación de Sustento
C5/1	a	C5/n	Otra Documentación
 			Pasivo
BB			Cédulas Resumen de Observaciones
BB1/1	a	BB1/n	Cédulas Sumarias
BB2/1	a	BB2/n	Cédulas Analíticas
BB3/1	a	BB3/n	Documentación de Sustento
BB4/1	a	BB4/n	Otra Documentación
BB5/1	a	BB5/n	
 			Patrimonio
C			Cédulas Resumen de Observaciones
CC1/1	a	CC1/n	Cédulas Sumarias
CC2/1	a	CC2/n	Cédulas Analíticas
CC3/1	a	CC3/n	Documentación de Sustento
CC4/1	a	CC4/n	Otra Documentación
CC5/1	a	CC5/n	
 			Ingresos
I			Cédulas Resumen de Observaciones
I 1/1	a	I 1/n	Cédulas Sumarias
I 2/1	a	I 2/n	Cédulas Analíticas
I 3/1	a	I 3/n	Documentación de Sustento
I 4/1	a	I 4/n	Otra Documentación
I 5/1	a	I 5/n	
 			Egresos
E			Servicios no Personales
E 1			Cédulas Resumen de Observaciones
E 1.1/1	a	E 1.1/n	Cédulas Sumarias
E 1.2/1	a	E 1.2/n	Cédulas Analíticas
E 1.3/1	a	E 1.3/n	Documentación de Sustento
E 1.4/1	a	E 1.4/n	Otra Documentación
E 1.5/1	a	E 1.5/n	
 			Materiales y Suministros
E 2			Cédulas Resumen de Observaciones
E 2.1/1	a	E 2.1/n	Cédulas Sumarias
E 2.2/1	a	E 2.2/n	Cédulas Analíticas
E 2.3/1	a	E 2.3/n	Documentación de Sustento
E 2.4/1	a	E 2.4/n	Otra Documentación
E 2.5/1	a	E 2.5/n	

ANEXO Nº 7

MARCAS DE AUDITORÍA

Nº	MARCA	DESCRIPCIÓN
1		COTEJADO CON....
2		ASPECTOS RELEVANTES POR ANALIZAR
3		DIFERENCIAS POR CONFIRMAR
4		COMPROBACIÓN CRUZADA DE INFORMACIÓN
5		SUMA COMPROBADA
6		CIRCULARIZACIONES
7		CONFIRMACIÓN A CIRCULARIZACIONES
8		DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS
<p>LAS MARCAS DEFINIDAS, PUEDEN SER UTILIZADAS POR EL AUDITOR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y CRITERIO DEL MISMO. PARA MEJOR IDENTIFICACIÓN DE ESTAS DEBERÁN SER REGISTRADAS DE COLOR ROJO.</p>		

ANEXO Nº 8 - A
(Modelo1)

Formato 1

INFORMACIÓN SOBRE ACEPTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Entidad:

Nº de Informe de Auditoría:

Fecha:

Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ACEPTACIÓN (SI) (NO)	JUSTIFICACIÓN DE NO ACEPTACIÓN

FIRMA DEL GERENTE GENERAL DE TAB.

Nota:

EN LA COLUMNA "ACEPTACIÓN" COLOQUE "SI", SI LA RECOMENDACIÓN ES ACEPTADA, CASO CONTRARIO COLOQUE "NO"
EN LA COLUMNA "JUSTIFICACIÓN DE NO ACEPTACIÓN" REGISTRE EL ANEXO DONDE SE UBBICARA LA INFORMACIÓN QUE JUSTIFIQUE SU DECISIÓN DE NO ACEPTACIÓN

Importante: Este formato es referencial, por lo tanto solo debe mantenerse el esquema en cuanto a columnas y datos solicitados, debiendo definir el ancho de las columnas de acuerdo a la necesidad particular de cada entidad, para reportar la información requerida.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

(Modelo2)

Formato 2

INFORMACIÓN SOBRE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Entidad:

N° de Informe de Auditoría:

Fecha:

N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	PERIODO DE IMPLANTACIÓN DEL – HASTA	RESPONSABLE	TAREAS A DESARROLLAR EN LA IMPLANTACIÓN

FIRMA DEL GERENTE GENERAL DE TAB.

Nota:

EN LA COLUMNA “TAREAS A DESARROLLAR EN LA IMPLANTACIÓN” REGISTRE EL ANEXO DONDE SE UBICARÁ ESTA INFORMACIÓN

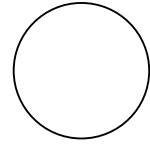
EN LA COLUMNA “PERIODO DE IMPLANTACIÓN” COLOQUE LA FECHA (DIA/MES/AÑO) DE INICIO Y CONCLUSIÓN DE LA IMPLANTACIÓN.

Importante: Este formato es referencial, por lo tanto solo debe mantenerse el esquema en cuanto a columnas y datos solicitados, debiendo definir el ancho de las columnas de acuerdo a la necesidad particular de cada entidad, para reportar la información requerida.



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
LA PAZ - BOLIVIA

HECHO POR.....FECHA.....
REVISADO POR.....FECHA.....



ANEXO Nº 8 - B
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE AUDITORIA UAI Nº 00/20__
PLANILLA DE ANALISIS

REF P/T	DESARROLLO DEL SEGUIMIENTO	REF P/T

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo, nos ha permitido poner en práctica los conocimientos teórico - prácticos adquiridos durante nuestra formación académica de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés.

Asimismo, a través del Convenio Interinstitucional N° 013/2008 de Transportes Aéreos Bolivianos y la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, realizamos trabajos específicos y tareas inherentes a la carrera los cuales fueron realizados en la Unidad de Auditoria Interna de TAB, bajo la supervisión del Jefe de la Unidad.

La Unidad de Auditoria Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, ha experimentado problemas a la hora de desarrollar de forma metódica y estructurada cada fase o etapa del proceso de sus actividades, debido a los cambios constantes de su personal; así mismo, la falta de recursos, especialmente humanos, produjo el incumplimiento de sus actividades programadas.

El análisis, diseño e implantación de una estructura orgánica, formalizada a través del Manuales de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de la Unidad de Auditoria Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, permitirá cumplir con los actividades programadas de forma eficaz, eficiente y oportuna.

La elaboración de este trabajo, tiene como base fundamental la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobadas

mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20/05/1997, así como la aplicación de disposiciones específicas para la administración pública.

7.2 RECOMENDACIONES

Para la aplicación efectiva de este trabajo se recomienda lo siguiente:

- ✓ A la Gerencia General, prestar el apoyo necesario para la implantación de la estructura orgánica propuesta para la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, para que esta pueda cumplir de forma eficaz, eficiente y oportuna con las actividades asumidas en el Programa Operativo Anual de la unidad.
- ✓ A la Unidad de Auditoría Interna, una vez implantada la nueva estructura, la socialización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos al personal incorporado a esta unidad para conocimiento, consulta y aplicación en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, la revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones, de acuerdo a los cambios internos y externos, los cuales influyan en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad los de la empresa.
- ✓ Al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, realice el requerimiento de recursos necesarios para la implantación de la nueva estructura orgánica y la aplicación de las disposiciones de los manuales administrativos.

BIBLIOGRAFIA

- LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL N° 1178 DE 20 DE JULIO DE 1990.
- PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL GESTIÓN 2009 TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS, PÁG., 2-6.
- PROGRAMA OPERATIVO ANUAL -UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA TAB, DEBILIDADES Pág.7.
- ARNAL, J.; DEL RINCON DEL BAGO, D.; LATORRE, A. (1996).BASES METODOLOGICAS DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. BARCELONA.
- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EN TECNOLOGIA EDUCATIVA, Pág.2.
- ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI - CARLOS FERNANDEZ-COLLADO PILAR BAPTISTA LUCIO, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Cuarta Edición.
- WALKER PAIVA Q. AUDITORIA ENFOQUES METODOLOGICOS Y PRACTICOS, Edición Educación y Cultura, año 2004.
- LIC. JULIO P. ROCHA CHAVARRIA, PROCESO INTEGRAL DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, PAG. 27.
- JUAN PABLO AMADOR, MONOGRAFIAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG. 26.
- AGUSTIN REYES PONCE - ANALISIS DE SISTEMAS, MANUALES ADMINISTRATIVOS, PAG 1-11.
- ORGANIZACIÓN DE [EMPRESAS](#), ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA FRANKLIN FINCOWSKY ENRIQUE BENJAMÍN [MÉXICO](#), FCA – UNAM.X.
- LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE LA CALIDAD, MONOGRAFIAS, QUERO CASTRO, ANA YESENIA.
- LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, MONOGRAFIAS, BETZAIDA GUADALUPE REYES.
- DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO- SONORA, 2004, GUIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN, PAG. 5.

- URDANETA ORLANDO, ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, REQUISITOS, TECNICAS Y CONSEJOS, REVISTA GERENCIA AL DIA, 31 DE JULIO DE 1992.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO, GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, PAG. 6.
- FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, CGR, CENCAP, PAG. 34.
- GUIA PARA LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS, NORMAS GENERALES Y BASICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL, CGR-I/173/2002.
- GUIA PARA IMPLANTACION DEL CONTROL INTERNO, G/CE-21-vigencia 10/2008

BIBLIOGRAFIA EXTRAÍDO DE LA WEB

- Monografía creada por Jesús Mesa Oramas y Félix López Cardoso
Extraído
de:<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mano rgjmesa.htm>
- Lic. Auditor Luís Carlos Beltrán Pardo-Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales – CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTION. Monitor2004 –i José Andrés González Navarrete-mail: jagonzalez@unal.edu.co
- Contraloría General de la República – Control Interno extraído de: <http://www.cge.gob.bo>
- Enciclopedia Libre Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno

ANEXOS

ANEXO N° 1

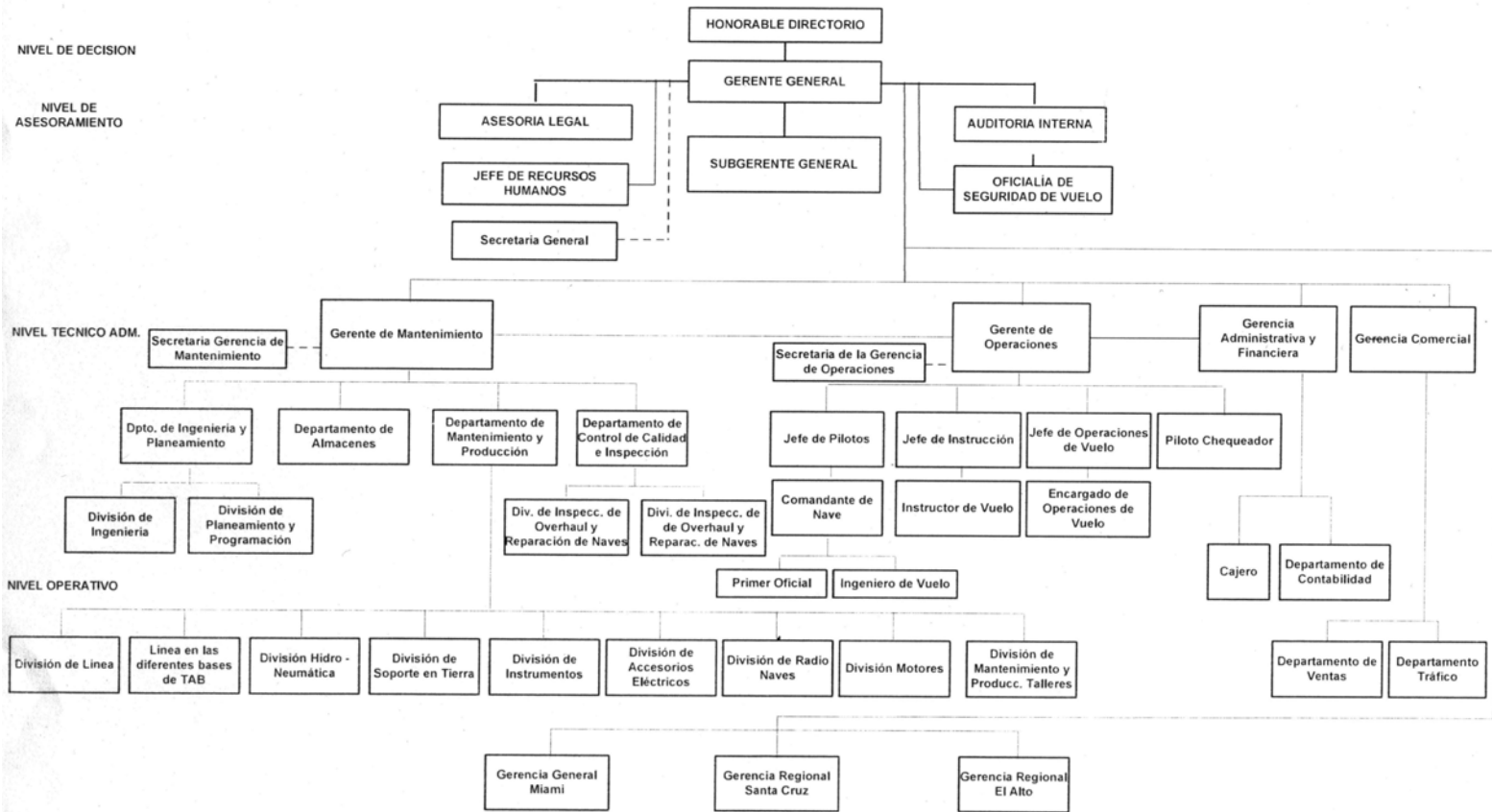
DECRETO SUPREMO N° 15091 DE 7 DE NOVIEMBRE DE 1977

ANEXO N° 2

DECRETO SUPREMO N° 0239 DE 05 DE AGOSTO DE 2009

ANEXO Nº 3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ORGANIGRAMA DE TRANSPORTES AEREOS BOLIVIANOS



ANEXO N° 4- A
DECLARACION DE INDEPENDENCIA DEL AUDITOR

DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA
DEL AUDITOR INTERNO

A. IDENTIFICACIÓN DEL AUDITOR

Yo: Lic. Aud. CARLOS ALFONSO NAJERA ROMERO, con C.I. N° 3380910 LP, en mi calidad de AUDITOR de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.

B. DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA

1. Declaro que a mi leal saber y entender, no tengo intereses personales, comerciales, financieros o económicos directos o indirectos, ni conflictos de interés de cualquier índole con Transportes Aéreos Bolivianos, entidad sujeta al Sistema de Control Gubernamental; tampoco tengo compromiso de servicios o trabajos administrativos que haya realizado en Transportes Aéreos Bolivianos
2. Declaro que ningún miembro de mi familia, por consanguinidad, desempeña cargo ejecutivo en Transportes Aéreos Bolivianos.
3. Me comprometo a informar oportunamente y por escrito cualquier impedimento o conflicto de interés de tipo personal, profesional o contractual, sobreviniente a esta declaración, como ser: inhabilitaciones, insolvencias, familiares, amistad íntima, enemistad, odio o resentimiento, litigios pendientes, razones religiosas e ideológicas, en Transportes Aéreos Bolivianos, que afecten mi independencia.
4. Declaro que en los últimos cuatro años presté servicios en las entidades públicas listadas en el inciso C-4.
5. En el ejercicio de mis funciones como AUDITOR de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos es posible que tenga acceso a información sobre distintos aspectos de Transportes Aéreos Bolivianos y otras relaciones que, por lo general, no están disponibles al público. Comprendo plenamente que poseer esta información requiere el más alto nivel de integridad y confidencialidad, comprometiéndome a no divulgarla ni utilizarla sin la debida autorización.

C. CONFLICTOS DE INTERESES DECLARADOS

1. Personales, comerciales, financieros o económicos.

Entidad pública (1)	Tipo de relación (2)
1.....NINGUNO.....
2.....NINGUNO.....
3.....NINGUNO.....

2. Familiares

Entidad pública (1)	Cargo (2)	Nombre y apellido (3)	Relación de parentesco (4)
1.....NO.....
2.....NO.....
3.....NO.....

3. Otros

Entidad pública (1)	Tipo de incompatibilidad (2)
1..... NO.....
2..... NO.....
3..... NO.....

4. Entidades públicas en las que presté servicios durante los últimos cuatro años:

Entidad pública (1)	Año (2)	Cargo y área funcional (3)
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS	2009	RESPONSABLE DE LA UNIDAD
DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA INTERNA DEL COMANDO GENERAL DE LA FUERZA AEREA.	2008	AUDITOR
DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA INTERNA DEL COMANDO GENERAL DE LA FUERZA AEREA.	2007	AUDITOR
DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA INTERNA DEL COMANDO GENERAL DE LA FUERZA AEREA.	2006	AUXILIAR DE AUDITORIA

D. BASE LEGAL

Declaro estar familiarizado con las disposiciones legales y reglamentarias para el ejercicio del control gubernamental, específicamente las referidas a la Independencia contenidas en la Constitución Política del Estado; Ley de Administración y Control Gubernamentales, Art. 15 y 16; Ley N°. 1760 de Abreviación Civil, Art. 3; D.S. 23215, Atribuciones de la Contraloría General de la República, Art. 24 y 48, inciso i) y 60; D.S. 23318-A, Responsabilidad por la Función Pública, Art. 64 y 65; Norma de Auditoría Gubernamental, N°. 212 Independencia numerales del 01 al 07 y Norma de Auditoría Gubernamental, N°. 213 Ética numeral 01; Resolución N°. CGR-1/021/97, Código de Ética del Auditor Gubernamental.

La Paz, 02 de febrero de 2010


Lic. Aud. CARLOS ALFONSO NÁJERA ROMERO

**DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA
DEL AUDITOR INTERNO**

A. IDENTIFICACIÓN DEL AUDITOR

Yo: ERICKA INTI SORIA BLANCO, con C.I. N° 8759409 LP, en mi calidad de AUXILIAR DE AUDITORÍA de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos.

B. DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA

1. Declaro que a mi leal saber y entender, no tengo intereses personales, comerciales, financieros o económicos directos o indirectos, ni conflictos de interés de cualquier índole con Transportes Aéreos Bolivianos, entidad sujeta al Sistema de Control Gubernamental; tampoco tengo compromiso de servicios o trabajos administrativos que haya realizado en Transportes Aéreos Bolivianos
2. Declaro que ningún miembro de mi familia, por consanguinidad, desempeña cargo ejecutivo en Transportes Aéreos Bolivianos.
3. Me comprometo a informar oportunamente y por escrito cualquier impedimento o conflicto de interés de tipo personal, profesional o contractual, sobreviniente a esta declaración, como ser: inhabilitaciones, insolvencias, familiares, amistad íntima, enemistad, odio o resentimiento, litigios pendientes, razones religiosas e ideológicas, en Transportes Aéreos Bolivianos, que afecten mi independencia.
4. Declaro que en los últimos cuatro años presté servicios en las entidades públicas listadas en el inciso C-4.
5. En el ejercicio de mis funciones como AUXILIAR DE AUDITORÍA de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos es posible que tenga acceso a información sobre distintos aspectos de Transportes Aéreos Bolivianos y otras relaciones que, por lo general, no están disponibles al público. Comprendo plenamente que poseer esta información requiere el más alto nivel de integridad y confidencialidad, comprometiéndome a no divulgarla ni utilizarla sin la debida autorización.

C. CONFLICTOS DE INTERESES DECLARADOS

1. Personales, comerciales, financieros o económicos.

Entidad pública (1)	Tipo de relación (2)
1.....NINGUNO.....
2.....NINGUNO.....
3.....NINGUNO.....

2. Familiares

Entidad pública (1)	Cargo (2)	Nombre y apellido (3)	Relación de parentesco (4)
1.....NO.....
2.....NO.....
3.....NO.....

3. Otros

Entidad pública (1)	Tipo de incompatibilidad (2)
1..... NO.....
2..... NO.....
3..... NO.....

4. Entidades públicas en las que presté servicios durante los últimos cuatro años:

Entidad pública (1)	Año (2)	Cargo y área funcional (3)
.....
.....
.....
.....
.....

D. BASE LEGAL

Declaro estar familiarizado con las disposiciones legales y reglamentarias para el ejercicio del control gubernamental, específicamente las referidas a la Independencia contenidas en la Constitución Política del Estado; Ley de Administración y Control Gubernamentales, Art. 15 y 18; Ley N° 1760 de Abreviación Civil, Art. 3; D.S. 23215, Atribuciones de la Contraloría General de la República, Art. 24 y 48, inciso i) y 60; D.S. 23318-A, Responsabilidad por la Función Pública, Art. 64 y 65; Norma de Auditoría Gubernamental, N° 212 Independencia numerales del 01 al 07 y Norma de Auditoría Gubernamental, N° 213 Ética numeral 01; Resolución N°. CGR-1/021/97, Código de Ética del Auditor Gubernamental.

La Paz, 02 de febrero de 2010


ERICKA INTI SORIA BLANCO

ANEXO N° 4- B

DECLARACION DE PROPOSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

DECLARACIÓN DE PRÓPOSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

1. OBJETIVO

El objetivo de esta declaración es resumir las principales características y responsabilidades de la función que debe cumplir la Unidad de Auditoría Interna (U.A.I.) de Transportes Aéreos Bolivianos (TAB), y las responsabilidades asumidas por el personal de la U.A.I.

2. ALCANCE DE LA DECLARACIÓN

Titular de la U.A.I., de acuerdo al numeral 302 establecido en las Normas de Auditoría Gubernamental, aprobado con la Resolución CGR/026/2005 de fecha 24 de febrero de 2005.

3. CONTENIDO

3.1 Propósito

La Auditoría Interna es una función de evaluación independiente, establecida dentro de TAB para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma. El aporte de los trabajos efectuados por la U.A.I., contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, a la obtención de información útil para la toma de decisiones y al cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales.

El objetivo de la U.A.I. es ayudar al señor Gerente General de TAB y al Nivel Administrativo, para que puedan dar cumplimiento efectivo a sus responsabilidades. Para lograr dicho objetivo, la U.A.I. evalúa el desempeño institucional y formula las recomendaciones necesarias para mejorarlo; presta asesoramiento a través de sus informes sobre la organización de los procesos y promueve la implantación de controles adecuados que permitan asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales.

El personal de la U.A.I. no participa en las operaciones de la entidad ni ejecuta el control interno previo.

La U.A.I. formulará su Programa Operativo Anual (POA) considerando los objetivos y alcances del Artículo 15 de la Ley 1178, tomando en cuenta las prioridades institucionales y en coordinación con el señor Gerente General. La U.A.I. ejecutará las actividades programadas con total independencia. El Gerente General de TAB no podrá instruir se incluyan actividades que comprometan la independencia de la U.A.I.

El alcance del trabajo de Auditoría Interna comprende el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del Sistema de Control Interno y la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los distintos servidores públicos de TAB. La U.A.I. debe cumplir principalmente con las siguientes actividades:

La evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Administración y de los instrumentos de control incorporados a ellos, para coadyuvar al logro de los objetivos de la TAB y a la protección de sus recursos contra irregularidades, errores o actos ilícitos.

- La evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de las actividades, áreas o programas respecto a indicadores y/o estándares apropiados para TAB
- La verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a TAB y relacionadas con el objeto del examen, informando los actos ilegales detectados.
- El análisis de los resultados de gestión, en función a las políticas definidas por los sistemas nacionales de planificación e inversión pública, considerando entre otros, el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por TAB en su programación de operaciones.
- La determinación del grado de confiabilidad de la información financiera incluyendo la oportunidad de la misma.
- La información de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones detectadas en la ejecución de las auditorías para fortalecer los Sistemas de Administración y Control existentes, procurando la eficiencia operativa de TAB
- El seguimiento a la implantación de las recomendaciones emitidas por la U.A.I., Auditoría Externa y la Sub Contraloría de Control Interno de la Contraloría General del Estado, para determinar el grado de cumplimiento de las mismas y evaluar las acciones correctivas adoptadas.

3.2 Autoridad

El personal de la U.A.I. no tiene autoridad ni responsabilidad sobre las labores que realizan las Unidades administrativas de TAB

La U.A.I. tiene acceso ilimitado a los registros, al personal y a las propiedades físicas de TAB relacionadas con el objeto de las auditorías. Asimismo, cuenta con el apoyo adecuado del señor Gerente General de TAB, el asesoramiento legal oportuno, requerido según las circunstancias y la colaboración de los responsables de las áreas sujetas a revisión para facilitar la obtención de la información necesaria.

El titular de la U.A.I. coordina la planificación anual de las auditorías con la Dirección General de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa Nacional. Dicha coordinación se realizará con la finalidad de mejorar la eficiencia de los trabajos de auditoría a través de la cooperación mutua sin implicar la disminución de las responsabilidades de la U.A.I. por las actividades que le competen.

3.3 Independencia

La independencia de la U.A.I. debe ser entendida como la cualidad de ejecutar sus actividades de control interno posterior, libre de todo tipo de conflicto de intereses.

3.4 Responsabilidad

La U.A.I. depende del señor Gerente General de TAB y el titular de la Unidad es responsable ante dicha autoridad por el cumplimiento de las funciones que le corresponden de acuerdo con las normas legales y las políticas establecidas por TAB

El personal de Auditores de la U.A.I. realiza su trabajo adhiriéndose a criterios que fortalecen su objetividad y rectitud y responden ante la Contraloría General del Estado por la imparcialidad y la calidad profesional de su trabajo.

Para cumplir adecuadamente con las funciones y atribuciones asignadas, la U.A.I. deberá proponer formalmente la contratación de los especialistas que se requieran según las características específicas de las auditorías a realizar.

El personal de Auditores de la U.A.I. desarrolla sus actividades cumpliendo las Normas de Auditoría Gubernamental y otras disposiciones legales aplicables.

La Paz, 02 de febrero de 2010



[Handwritten signature]
Tcnl. Carlos A. Nájera Romero
AUDITOR INTERNO DE TAB.

Vº Bº



[Handwritten signature]
Tcnl. DEMA. Ramón D. Bejarano Kooper
GERENTE GENERAL
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS

ANEXO Nº 4- C
CIRCULAR Nº 007/2010
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD



CIRCULAR Nº. 007. /2010

**DECLARACIÓN DE RESPALDO A LAS
LABORES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

La Gerencia General de Transportes Aéreos Bolivianos, hace conocer a las Gerencias, Unidades y Areas dependientes, la importancia que tiene la Unidad de Auditoría Interna como sujeto de evaluación del grado de cumplimiento y eficacia los Sistemas de Administración y Control Interno establecidos en forma integral y en sujeción del art. 15 de la Ley 1178.

Por consiguiente, se hace conocer que los profesionales de la Unidad de Auditoría Interna (U.A.I.), tienen **ACCESO IRRESTRICTO** a toda documentación a ser analizada y evaluada, la misma que debe ser exhibida por todo el personal, en todas las unidades y reparticiones dependientes de este Comando, en conformidad al art. 36 de la Ley 1178 del sistema de Administración Financiera y Control Gubernamental (SAFCO) y artículo 49 del D.S. 23215.

Asimismo, la Unidad de Auditoría Interna, esta prohibida de ejercer controles previos de acciones administrativas operativas de conformidad a los artículos 14º y 15º de la Ley SAFCO.

La Paz, 02 de febrero de 2010



Ing. DEMA. Ramón D. Bejarano Kooper
GERENTE GENERAL
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS

ANEXO N° 5

RESOLUCIÓN BI-MINISTERIAL N° 001 DEL 4 DE MAYO DE 1998

ANEXO N° 6- A
EVALUACIONES DE LA CONTRALORIA - INFORME DE ACTIVIDADES
2008



COPIA - SCCI

La Paz, 12 de marzo de 2009
GPAl-141/2009

Señor
 Cnl. DAEN Walter Alvarez Agramont
GERENTE GENERAL
TRANSPORTES AEREOS BOLIVIANOS
Presente

Señor Gerente General:

Acusamos recibo las notas Nrs. U.A.I. 032/2008 y U.A.I. 011/2009, adjunto a las cuales nos remitió el Programa Operativo Anual, gestión 2009, y el Informe Anual de Actividades, gestión 2008, de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad a su cargo.

Al respecto, determinamos los siguientes aspectos:

- El Programa Operativo Anual no prevé un tiempo para la ejecución de las siguientes actividades:
- Reformulación de informes devueltos por la Contraloría General, para su corrección, entre los que podemos señalar:

N° Informe UAI	Detalle	Código evaluatorio CGR
UAI N° 003/2002 (C2)	Auditoría especial Sr. Severo Barrera Morales	I3/R117/O03 W2 (*)
UAI N° 003/2002 (C2)		I3/R118/O03 W2 (*)
UAI 011 (C1)	Auditoría especial, cargo de cuenta documentada,	I3/R120/S99 W1(*)
UAI N° 009/2007	Sra. Noemi Ortega L.	
UAI N° 010/2007		
UAI N° 011/2007		

(*) Reportados en proceso en el informa anual de actividades 2008

- Ejecución de auditorías especiales sugeridas por la Contraloría General de la República, entre las que mencionamos las siguientes:

OFICINA CENTRAL
 La Paz
 Calle Colón e Indaburo
 Tel.: (591) (2) 200414
 Fax: (591) (2) 2510861
 P.O. Box 432
 Web: www.ccp.gub.bo

GERENCIAS DEPARTAMENTALES

Santa Cruz
 Av. Trinidad No. 700 y 7° Anillo
 Teléfono: (2) 329094
 Fax: (2) 348325
 P.O. Box 1342
 Santa Cruz de la Sierra

Cochabamba
 Calle Jordán N° 351
 Teléfono: (4) 4214003
 Fax: (4) 4214006
 P.O. Box 1371
 Cochabamba

Oruro
 Calle Bolívar N° 701 esq. Dolores
 Teléfono: (4) 4433879
 Fax: (4) 4413025
 P.O. Box 153
 Oruro

Potosí
 Calle Cera N° 307
 Teléfono: (2) 527206
 Fax: (2) 527205
 P.O. Box 556
 Oruro

Tarija
 Calle Frías N° 66
 Teléfono: (3) 8223817
 Fax: (3) 8223816
 P.O. Box 32
 Tarija

Sucre
 Calle La Madrid N° E-182 Esq. Suipacha
 Teléfono: (4) 6433779
 Fax: (4) 6433606
 P.O. Box 210
 Sucre

Buenos Aires
 Av. Nicolás Suárez N° 517
 Teléfono: (3) 4620138
 Fax: (3) 4620588
 P.O. Box 20
 Trinidad

Mendoza
 Av. 9 de Febrero S/N
 Teléfono: (3) 8422182
 Fax: (3) 8422175
 P.O. Box 317
 Cobija

GPAI-141/2009

Evaluación de CGR	Informe UAI	Sugerencias
13/E007/E00 WA	INF. UAI N° 014/99 (C1) Auditoría especial cuentas por cobrar regional Miami, Moneda Extranjera, gestiones 1989 a 1999.	R02. La unidad de Auditoría Interna efectúe el "Seguimiento a la implantación de recomendaciones" y reporte los resultados a la Contraloría General de la República. R03. Realice un examen especial sobre "La pertinencia del castigo total de las cuentas por cobrar aprobadas mediante resoluciones administrativas de transportes Aéreos Bolivianos", además se analice "La concesión de descuentos en tarifas".
SCAE/2380/2008	S/N Auditoría externa a los Estados Financieros de TAB, al 31 de diciembre de 2007.	Efectúe el seguimiento a la implantación de las recomendaciones de control interno emergentes del citado informe, cuyo resultados deberán ser remitidos a la Contraloría General de la República.

- Conclusión de las evaluaciones que fueron reportadas en proceso en las gestión 2007:

Descripción	Estado
Seguimiento a las recomendaciones de la auditoría sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2005 INF. UAI 002/2006 y evaluación de control interno	Proceso
Seguimiento a las recomendaciones de la auditoría sobre la razonabilidad y confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2006 INF. UAI 006/2007 y evaluación de control interno	Proceso
Seguimiento a las recomendaciones del informe sobre la auditoría especial de vehículos al 31 de agosto de 2006, INF. UAI N° 014/2006 (C1)	Proceso

El informe anual de actividades, reporta que al 31 de diciembre de 2008, se encontraba en proceso una auditoría no programada, y no se ejecutaron cuatro seguimientos y siete auditorías (una programada y seis no programadas), de acuerdo al siguiente detalle:

Descripción	Estado
Reformulación de informes devueltos por la Contraloría General de la República UAI N° 003/2002 (C2) y N° 003/2002 (C2) Auditoría especial Sr. Severo Barrera Morales - 13/R117/O03 W2, 13/R118/O03 W2	En proceso
Seguimiento a recomendaciones de auditoría sobre la Razonabilidad y Confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2007	No ejecutado
Seguimiento a recomendaciones de auditoría sobre la Razonabilidad y Confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2006. INF. UAI 006/2007	No ejecutado
Seguimiento a recomendaciones de la auditoría operativa regional Miami al 31 de diciembre de 2006	No ejecutado
Seguimiento a recomendaciones de la auditoría especial, entrega de fondos con cargo de cuenta documentada en moneda nacional y extranjera al 31 de diciembre de 2005	No ejecutado

GPAI-141/2009

Descripción	Estado
Auditoría especial, entregas con cargo de cuenta documentada en moneda nacional y extranjera al 31/12/2005.	No ejecutada
Auditoría especial sobre "Otros activos oficina La Paz" y "Operaciones pendientes" – CGR – I3/F056/G04	No ejecutada
Auditoría especial de recursos y gastos regional Miami, gestión 2002	No ejecutada
Auditoría especial sobre la institucionalización del personal y su incorporación a la carrera administrativa	No ejecutada
Ampliación a tres informes evaluatorios de la Contraloría General de la República: - 13/1083/D04 evaluación inf. UAI N° 002/2004, informe de Confiabilidad 2003 - 13/1043/Y03 (SF05/1) evaluación inf. UAI N° 006/2004, Seguimiento 02/03 Control Interno Confiabilidad 2002 - 13/E180/J05 evaluación inf. UAI N° 002/2005, Auditoría especial proceso de contratación, Auditoría externa 1999/2007	No ejecutados

Al respecto, en consideración a que el Decreto Supremo N° 29894 "Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional", establece una nueva estructura en el Sector Público, y determina que las instituciones públicas desconcentradas y descentralizadas readecuarán sus políticas y objetivos, y definirán sus estructuras en el marco de las disposiciones, lineamientos y mandatos establecidos en la Constitución Política del estado y norma expresa que se dicte para el efecto, sugerimos a su autoridad instruir a la Unidad de Auditoría Interna, analice la pertinencia de reformular el Programa Operativo Anual de la gestión 2009, de acuerdo a los cambios que puedan darse en la entidad a su cargo, tomando en cuenta los aspectos señalados en la presente nota.

Con este motivo saludamos a usted muy atentamente.



Lic. Sandra Quiroga Solano
SUBCONTRALORA DE CONTROL INTERNO

TPB/GVO/ta
H.R.: 17527 - 22231 - 15775 - 12278/2008 - 2295/2009
R.I.: 2448 - 3029-2170 - 1690/2008 - 455/2009 - SCCI373/2008

ANEXO N° 6- B
EVALUACIONES DE LA CONTRALORIA - INFORME DE ACTIVIDADES
2009



COPIA - SCCI
CCE UAI

La Paz, 23 de abril de 2010
I3/A074/F10

Señor
Tcnl. DEMA. Ramón Dario Bejarano Kooper
GERENTE GENERAL
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS
Presente

Señor Gerente General:

Hemos evaluado el informe anual de actividades INF/UAI N° 001/2010, de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad a su cargo, correspondiente a la gestión 2009.

Adjuntamos a la presente la evaluación del mismo y quedamos a su disposición para ofrecerle cualquier aclaración que considere necesaria sobre el contenido de nuestro informe.

Con este motivo, saludamos a usted muy atentamente.

Lic. Sandra Quiroga Solano
SUBCONTRALORA DE CONTROL INTERNO

Adj.: Inf. I3/A074/F10
H.R.: 1971/2010
R.L.: 431
c.c.: UAI

OFICINA CENTRAL
La Paz
Calle Colón e Indaburo
Tel.: (591) (2) 2201414
Fax.: (591) (2) 2000861
P.O. Box 432
Web: www.cge.gob.bo

GERENCIAS DEPARTAMENTALES
Santa Cruz
Av. Trinidad No. 706,
2° Anillo
Teléfono: (3) 3339094
Fax: (3) 3343355
P.O. Box 1342
Santa Cruz de la Sierra

Cochabamba
Calle Jordán N° 351
Teléfono: (4) 4234003
Fax: (4) 4234006
P.O. Box 1371
Cochabamba

Chuquiaca
Calle Bolívar N° 701
esq. Dalence
Teléfono: (4) 6453870
Fax: (4) 6913283
P.O. Box 153
Sucre

Oruro
Calle Caro N° 307
Teléfono: (2) 5277206
Fax: (2) 5277203
P.O. Box: 556
Oruro

Potosí
Calle Frías N° 66
Teléfono: (2) 6223817
Fax: (2) 6223876
P.O. Box 32
Potosí

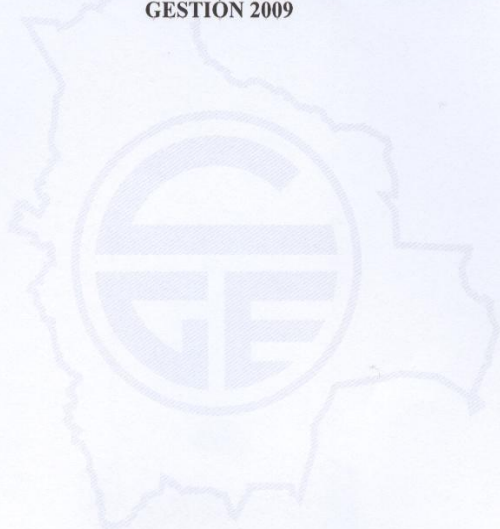
Tarja
Calle La Madrid N° E-182
Esq. Suspaicha
Teléfono: (4) 6643779
Fax: (4) 6643604
P.O. Box 210
Tarja

Beni
Av. Nicolás Suárez N° 517
Teléfono: (3) 4620138
Fax: (3) 4620588
P.O. Box 20
Trinidad

Pando
Av. 9 de Febrero S/N
Teléfono: (3) 8422102
Fax: (3) 8422735
P.O. Box 317
Cobija

TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS

EVALUACIÓN DEL INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES
INF/UAJ N° 001/2010 DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA,
GESTIÓN 2009



TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS

**EVALUACIÓN DEL INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES
INF/UAJ N° 001/2010 DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA,
GESTIÓN 2009**

1. ANTECEDENTES

En cumplimiento a instrucción impartida, mediante hoja de ruta N° 1971, del 1 de febrero del año en curso, hemos efectuado la evaluación del informe anual de actividades INF/UAJ N° 001/2010, de la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, correspondiente a la gestión 2009.

Efectuamos dicha evaluación en uso de nuestras atribuciones y funciones conferidas por la Ley N° 1178 y el Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 23215, los que facultan a la Contraloría General de la República (actual Contraloría General del Estado), a efectuar el control de calidad de las labores de Auditoría Interna de las entidades públicas.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Hemos evaluado el informe considerando entre otros aspectos, la documentación que sustenta los trabajos realizados por la Unidad de Auditoría Interna y su relación con las actividades incluidas en el programa operativo anual reformulado, correspondiente a la gestión 2009. Los resultados de nuestra evaluación se presentan a continuación.

2.1 Auditorías programadas

Las dos auditorías programadas, fueron ejecutadas al 31 de diciembre de 2009.

2.2 Evaluación a la implantación de las recomendaciones

De cuatro seguimientos programados, dos fueron concluidos y dos no fueron ejecutados.

Como justificativo por la no ejecución de los dos seguimientos programados, Auditoría Interna señala que a requerimiento del máximo ejecutivo de la entidad, se dio inicio a la auditoría de ingresos y egresos de la Regional Santa Cruz, al 31 de octubre de 2009.



I3/A074/F10

Al respecto, consideramos que el justificativo no es válido, toda vez que dicha solicitud se efectuó en el tiempo previsto para auditorías no programadas, insumiéndose solamente 18 días; asimismo, se estimó 10 días para la realización de cada seguimiento, los mismos que no fueron utilizados.

2.3 Auditorías no programadas

De 55 días estimados para auditorías por excepción, utilizó 18 en la ejecución del examen especial de ingresos y egresos de la Regional Santa Cruz, por la gestión 2009, el mismo que se encuentra en proceso. Sobre los restantes 37 días no se pronuncia en qué actividades fueron empleados.

2.4 Auditorías devueltas para su reformulación

No se ha remitido a la Contraloría General la reformulación de los informes relativos al examen especial sobre cargo de cuenta documentada en moneda nacional, y moneda extranjera, de Severo Barrera Morales, gestión 2005; que fueron devueltos para su corrección mediante informes de evaluación Nrs. I3/R118/O03 W2 e I3/R117/O03 W2; respectivamente.

2.5 Capacitación

De 80 horas estimadas para la actividad de capacitación, reporta que insumió 44 horas, que representan el 55 % del tiempo programado.

3. CONCLUSIÓN

Consideramos que la Unidad de Auditoría Interna de Transportes Aéreos Bolivianos, cumplió parcialmente con las actividades previstas en el programa operativo anual de la gestión 2009; *por cuanto, si bien cumplió el 100% de los objetivos previstos para las auditorías, sólo alcanzó el 50% para los seguimientos programados.*

4. RECOMENDACIONES

Recomendamos al Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos:


R01. Apoyar a la Unidad de Auditoría Interna en el logro de sus objetivos, de modo que coadyuve al fortalecimiento del control gubernamental y a una administración pública eficiente dentro del contexto de la Ley.

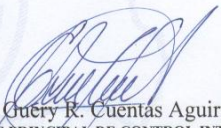
Asimismo, asegurarse que la Unidad de Auditoría Interna:


I3/A074/F10

- R02.** Ejecute el programa operativo anual de la presente gestión, remitiendo el informe semestral y anual de actividades, cumpliendo lo establecido en la guía de presentación emitida para el efecto, aprobada con Resolución N° CGR-1/045/2001, del 20 de julio de 2001.
- R03.** Informe a la Contraloría General del Estado, en el plazo de diez días hábiles, a partir de la recepción del presente documento, las fechas probables de conclusión y remisión de los seguimientos no ejecutados, la auditoría no programada en proceso y los informes devueltos para su corrección.
- R04.** Cumpla con el programa de capacitación previsto, con la finalidad de aplicar los conocimientos y técnicas en beneficio de la calidad de los trabajos que se realicen.
- R05.** Considere nuestras observaciones, en la emisión del informe anual de actividades de la presente gestión.

La Paz, 23 de abril de 2010


Lic. Laritza Arenas Reyes
GERENTE DE AUDITORÍA
GERENCIA PRINCIPAL DE AUDITORÍA INTERNA


Lic. Guery R. Cuentas Aguirre
GERENTE PRINCIPAL DE CONTROL INTERNO
SUBCONTRALORIA DE CONTROL INTERNO


MSM/GE
H.R.: 1971/2010
R.I.: 431

ANEXO Nº 7
HISTORIAL DE INGRESOS

GESTIONES	INGRESOS CAPTADOS	RUBRO
2003	20.366.808,27	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2004	22.103.380,59	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2005	34.248.354,23	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2006	87.670.950,11	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2007	127.341.092,02	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2008	177.110.056,67	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.
2009	145.452.855,72	Venta de servicios por transporte aéreo de carga en la ruta EE.UU. y Bolivia, originada en la regional de Miami, y por la venta de servicios de transporte de carga aérea Nacional e Internacional de Fuente Boliviana.

ANEXO Nº 8
PLANIFICACION ESTRATEGICA 2008-2010
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
ACTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
GESTIONES 2008, 2009 Y 2010

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

1.1. Análisis externo.

1.1.1. Aspectos Administrativos.

Oportunidades.

- La U.A.I. se encuentra ubicada en un nivel de staff y depende directamente de la Máxima Autoridad Ejecutiva de Transportes Aéreos Bolivianos.
- El Gerente General aprobó y difundió la declaración de propósito autoridad y responsabilidad de la U.A.I.
- El responsable de la U.A.I. cuenta con el acceso irrestricto hacia la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- Las funciones de la U.A.I. no incluyen actividades administrativas ni consideradas como ejercicio del control interno previo.
- Las funciones que cumple el equipo de auditoría son las adecuadas en relación a las funciones administrativas de la empresa.
- La U.A.I. coordina la ejecución de sus trabajos con la Máxima Autoridad Ejecutiva de TAB y la Unidad de Auditoria Interna del Ministerio de Defensa Nacional, como ente tutor.

Amenazas.

- La U.A.I. no cuenta con apoyo relativo de la Unidad de Asesoría Jurídica.
- Se ha evidenciado cierta resistencia a los resultados de los informes de auditoría, de parte del personal administrativo, lo cual afecta a la continuidad y permanencia de responsable de la U.A.I.

1.1.2. Aspectos Físicos.

Oportunidades.

- La U.A.I. cuenta con un ambiente físico con las condiciones de seguridad requeridas, que permiten un nivel adecuado de protección y confidencialidad.

Amenazas.

- La U.A.I. no cuenta con el apoyo tecnológico relativo para la ejecución de actividades.

1.1.3. Aspectos Humanos.

Oportunidades.

- La selección del personal de auditoría es atribución específica de la Unidad de Auditoría Interna.
- El personal de la U.A.I. tiene acceso a la capacitación necesaria de acuerdo a las necesidades de la unidad y la programación correspondiente.
- La imagen que proyecta la Unidad de Auditoría Interna, es de objetividad e independencia.
- La Unidad de Auditoría Interna cuenta con el apoyo de la mayor parte del nivel ejecutivo y operativo de la empresa.

Amenazas.

- Por la existencia de recursos humanos dependientes de la Fuerza Aérea, existe la posibilidad de afectar la continuidad del responsable de la U.A.I. y de personal del Nivel Administrativo.
- Debido al reducido personal de auditoría con el que se cuenta, no se han establecido políticas de promoción y desarrollo profesional de los auditores.
- La U.A.I. cuenta con personal reducido para cubrir una cantidad razonable de evaluaciones en relación a la magnitud de información y recursos que se generan en TAB.
- El nivel de remuneraciones de TAB no reflejan el nivel de responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna y de las demás gerencias.

1.1.4. Aspectos Financieros.

Oportunidades.

- La U.A.I. cuenta con el apoyo financiero necesario en cuanto a pasajes y viáticos, a nivel nacional e internacional, suficientes para realizar las evaluaciones necesarias.

- La U.A.I. cuenta con el apoyo necesario para mejorar e implementar recursos materiales y tecnológicos

Amenazas.

- La reducción de los ingresos de T.A.B., afectaría a la incorporación de recursos humanos para la U.A.I.

1.1.5. Aspectos Técnicos.

Oportunidades.

- La reducida distribución geográfica de las oficinas regionales a nivel nacional, permite realizar las evaluaciones necesarias de las mismas en periodos cortos de tiempo.
- Se cuenta con el apoyo y la participación necesaria de la Unidad de Auditoría Interna del ente tutor y las evaluaciones periódicas de la Contraloría General del Estado.

Amenazas.

- El mayor porcentaje de los ingresos de T.A.B. se centralizan en la Regional de Miami, lo cual no permite realizar las evaluaciones constantes de sus operaciones.
- Existe demasiada ingerencia en las operaciones y decisiones de T.A.B. desde la regional de Miami.
- La eficiencia y efectividad del control interno de T.A.B., es relativo.
- La incorporación de una nueva aeronave a T.A.B. prevé un incremento en el volumen de ingresos, información y transacciones lo cual reduciría la eficiencia de las actividades de la U.A.I. por la cantidad de recursos humanos con los que cuenta.
- El sistema de contabilidad implementado no está de acuerdo a las disposiciones emitida por la Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada, tampoco se utiliza todos los módulos del mismo.
- La reformulación de informes, a la fecha, ha incidido significativamente en el incumplimiento de la ejecución de lo programado.
- Si bien la mayor parte de las recomendaciones son aceptadas, existe poca predisposición para implementarlas.

- Existe una gran probabilidad de determinar indicios de responsabilidad por la función pública, por el incumplimiento a las disposiciones de control interno y las normas básicas de los sistemas de administración.

1.2. Análisis interno.

1.2.1. Aspectos Administrativos.

Fortalezas.

- La U.A.I. cuenta con legajos de papeles de trabajo organizados disponibles para su consulta.
- La U.A.I. efectúa un control periódico (semestral y anual) sobre el cumplimiento del POA de la unidad.

Debilidades.

- No se cuenta con un nivel adecuado de supervisión ya que en la Unidad solo cuenta con un solo profesional.
- No se cuenta con un adecuado manual de procedimientos para el desarrollo de las funciones de la U.A.I.
- Los informes de la U.A.I. no son concluidos dentro de un período razonable de tiempo, determinado en el POA.
- No existe en la U.A.I., un nivel de cumplimiento adecuado de las actividades ya programadas.

1.2.2. Aspectos Humanos.

Fortalezas.

- El personal de auditoría mantiene un alto nivel de motivación, fortalecido por el ejercicio de la profesión.

Debilidades.

- Por la existencia de un solo auditor, no se tiene la posibilidad de practicar un estilo de liderazgo, aunque de haberlo se aplicaría el participativo.
- La U.A.I., no cuenta con personal suficiente para reformular y/o corregir los trabajos provenientes de gestiones anteriores.

1.2.3. Aspectos Técnicos.

Fortalezas.

- Las conclusiones que emite la U.A.I. en sus informes son objetivas, imparciales e independientes.
- Se emite recomendaciones con la intención de mejorar continuamente y fortalecer el control interno de la entidad.
- El personal de Auditoria Interna ejecuta sus actividades con el debido cuidado y diligencia profesional.
- La naturaleza y el alcance de las auditorias se consideran adecuadas de acuerdo con el nivel de los controles implantados por la entidad.
- El nivel de competencia técnica del Auditor Interno, por los conocimientos técnicos en el área aeronáutica.

Debilidades.

- La documentación que es remitida desde la Gerencia regional de Miami, no puede ser comprendida en su totalidad, debido a la falta de dominio del idioma inglés.
- Si bien existe un bajo volumen de informes devueltos por la Contraloría General del estado, esta deficiencia se debe especialmente a la poca relación del criterio normativo con los hallazgos y el apoyo insuficiente de la Unidad Legal.
- El nivel de experiencia del auditor interno

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Contribuir a mejorar la administración, el grado de eficiencia, eficacia, economía transparencia y licitud de la gestión de la entidad.
- Emitir recomendaciones en procura de mejorar los procesos e incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad de los sistemas de administración, información y control gerencial.
- Fortalecer el desarrollo, implantación, funcionamiento y retroalimentación de los Sistemas de Administración y Control a través del resultado de evaluaciones periódicas.
- Apoyar a los funcionarios de la entidad en el proceso de rendición de cuentas por los recursos que le fueron confiados.

3. ESTIMACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN.

3.1 Objetivos de la Gestión 2008.

- a) Un informe sobre Confiabilidad de Registros Contables y Estados Financieros.
- b) Un informe de auditoria especial.
- c) Tres informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoria.

3.2 Objetivos para la gestión 2009.

- a) Un informe sobre Confiabilidad de Registros Contables y Estados Financieros.
- b) Un informe de auditoria especial.
- c) Cuatro informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoria.

3.3 Objetivos para la gestión 2010.

- a) Un informe sobre Confiabilidad de Registros Contables y Estados Financieros
- b) Dos informes de auditoría especial.
- c) Tres informes sobre el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoria.

4. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN.

4.1. Gestión 2008.

- ✓ Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre del 2007.
- ✓ Auditoria especial, Entrega de fondos con cargo de cuenta documentada en moneda nacional y extranjera al 31 de diciembre de 2005¹.
- ✓ Seguimiento a los siguientes informes:
 - Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre 2007².

¹ Esta actividad fue trasladada a la gestión 2009, ya que durante la gestión se dio prioridad a la reformulación de de informes devueltos por la Contraloría General de la república ahora Contraloría General del Estado.

² No se ejecutó esta actividad, quedando pendiente para la gestión 2009.

- Auditoria Externa sobre la razonabilidad de registros contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2007³.
- Auditoria Especial de Vehículos al 31 de agosto de 2006. INF UAI N°.014/2006 (C1).

4.2 Gestión 2009.

- ✓ Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre del 2008.
- ✓ Auditoria especial, Entrega de fondos con cargo de cuenta documentada en moneda nacional y extranjera al 31 de diciembre de 2008⁴.
- ✓ Seguimiento a las recomendaciones de los siguientes informes:
 - Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre 2006.
 - Auditoria Externa sobre la razonabilidad de registros contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2006.
 - Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre 2007.
 - Auditoria Externa sobre la razonabilidad de registros contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2007.

4.3 Gestión 2010.

- ✓ Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre del 2009.
- ✓ Auditoría Especial sobre ingresos y egresos Regional Miami al 31 de diciembre de 2009.
- ✓ Auditoria Especial de Cuentas por Cobrar Moneda extranjera al 31 de diciembre de 2009.
- ✓ Seguimiento a las recomendaciones de los siguientes informes:
 - Auditoria sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre 2008.
 - Auditoria sobre la razonabilidad de registros contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2008.
 - Auditoria Especial entrega de fondos con cargo de cuenta documentada al 31 de diciembre de 2008.

³ No se ejecutó esta actividad, quedando pendiente para la gestión 2009.

⁴ Esta actividad fue trasladada de la gestión 2008, sin embargo por principio de oportunidad se modificó el alcance de la auditoría a la gestión 2008.

**SELECCIÓN DE LA ESTRATÉGIA
SELECCIÓN DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS
CUADRO N° 1**

AUDITORÍAS	RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	COMBINACIÓN DE RIESGOS	2010
AUDITORÍAS DE CONFIABILIDAD				
Auditoría sobre la Confiabilidad de Registros Contables y Estados Financieros.	A	A	A	X
AUDITORÍAS ESPECIALES				
Auditoría Especial sobre la ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami al 31 de diciembre de 2009	A	A	A	X
Auditoría Especial de Cuentas por Cobrar moneda extranjera al 31 de diciembre de 2009.	A	A	A	X
SEGUIMIENTOS A INFORMES DE AUDITORÍA				
Auditoría de Confiabilidad de Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2008.	M	A	M	X
Auditoría de Razonabilidad de Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2008.	M	A	M	X
Auditoría Especial entrega de fondos con cargo de cuenta documentada moneda extranjera al 31 de diciembre de 2008.	A	A	A	X
Otros informes de auditoría	M	A	M	X

5. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

La estrategia determina en el presente plan no tiene carácter estático y deberá considerarse su modificación o actualización en cada gestión, dependiendo de las modificaciones de factores internos o externos que afecten a los objetivos de la entidad y por ende a los objetivos de la unidad.

En este sentido, es necesario realizar la modificación y actualización de la estrategia debido a diversos factores acontecidos en la presente gestión los cuales afectan de manera directa a los objetivos estratégicos de nuestra entidad y detallamos a continuación:

- La Contraloría General de la República, ahora Contraloría General del Estado, mediante nota GPAI-141/2009 de 12 de marzo de la presente gestión, remite las consideraciones en relación a la Programación Operativa Anual 2009 y el Informe de Actividades gestión 2008, donde se hace notar las actividades que se encuentran pendientes de ejecución en la Unidad de Auditoría Interna de TAB. Asimismo, considerando las disposiciones del Decreto Supremo N° 29894 “Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del estado Plurinacional”, sugiere el análisis de la pertinencia de reformular el Programa Operativo Anual de la gestión 2009, de acuerdo a los cambios que puedan darse en la entidad.
- La Contraloría General del Estado mediante nota I3/I005/E09 de 28 de abril de 2008, relacionada con las observaciones resultado de la revisión del informe de Auditoría Interna INF. U.A.I. N° 003/2008 correspondiente a las deficiencias de control interno emergentes del examen de confiabilidad de los registros y estados financieros, por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2007, recomienda realizar sobre “**irregularidades**” identificadas en el mencionado informe.
- Mediante Decreto Supremo N° 0239 de 5 de agosto de 2009, en el marco de lo establecido en el párrafo II del Artículo 83 del decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, califica a Transportes Aéreos Bolivianos como Empresa Pública Nacional Estratégica, lo que implica la reformulación de los objetivos estratégicos y de gestión de nuestra institución.
- La incorporación de una aeronave Mc Donnell Douglas DC10-30F bajo la modalidad de Leasing Financiero, con la cual se proyecta ampliar los servicios de transporte de carga nacional e internacional, lo cual repercute en el incremento del volumen de la información financiera y el incremento en la captación de recursos de la institución.

En este sentido, previo análisis de riesgos de las actividades consideradas como candidatas a procesos de auditoría y considerando los aspectos señalados anteriormente, se remplazaron las siguientes actividades para la gestión 2010:

- Auditoría Especial de Cuentas por Cobrar regional Miami gestión 2009, por la Auditoría Especial de cuentas por cobrar moneda extranjera al 31 de diciembre de 2009.

- Auditoria Operativa a la regional de Miami gestión 2009, por la Auditoría Especial sobre la ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami al 31 de diciembre de 2009.

Asimismo, se determinó la eliminación de la Evaluación del Sistema de Presupuestos ya que la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa Nacional realizó la auditoría SAYCO de los sistemas para programar a fines de la gestión 2008, cuyos resultados fueron comunicados en la gestión 2009 y se encuentran sujetos a procesos de seguimiento a informes de auditoría para la gestión 2010.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

2010

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
GESTIÓN 2010**

7. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Identificación:

- Transportes Aéreos Bolivianos "T.A.B."

Base legal de Creación:

- Decreto Supremo N°. 15091 de 7 de noviembre de 1977, con personería jurídica, de derecho público y autonomía administrativa.

Misión:

- La explotación de servicios de Transporte Aéreo regular y no regular, interno e internacional de pasajeros, carga y correo, así como toda otra actividad relacionada con la aeronáutica comercial.

Actividad Principal:

- Transporte aéreo nacional e internacional de pasajeros, de carga y correo.

Entidad Tutora:

- Ministerio de Defensa Nacional.

Entidades sobre las que ejerce Tuición:

- Ninguna

Objetivo Estratégico:

Constituirnos en la empresa líder en el mercado, con la implementación de tecnología moderna aportando al desarrollo económico y social del país y las Fuerzas Armadas.

Objetivos de Gestión de la Entidad:

- a) Capturar y fidelizar un 60% del mercado nacional e internacional.
- b) Renovar y actualizar la maquinaria y equipo de trabajo en un 70%.
- c) Beneficiar a un 70% de la población.
- d) Contar con la capacitación del 100% de recursos humanos altamente calificados.

8. RECURSOS HUMANOS DE LA U.A.I.

Nombres y Apellidos del Titular : Lic. Aud. Carlos Nájera Romero

Cargo que ocupa : Responsable de la Unidad de Auditoría Interna.

Título en Provisión Nacional de : Licenciado en Auditoría Financiera.

No. De Registro Profesional : CAULP – 4018; CAUB - 10907

Funcionario de quién depende : Gerente General de TAB.

Personal de la U.A.I.:

Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo	Años experiencia en Auditoría Interna		Fecha de Incorporación a la entidad	Remuneración Anual
			Gobierno	Privado		
Carlos Nájera Romero	Auditor Financiero	Auditor Interno	3	0	16/02/2006	58.113,00
	Estudiante de Auditoría	Auxiliar de Auditoría	0	0		19.500,00

9. OBJETIVOS DE GESTIÓN DE LA U.A.I.

De acuerdo con las actividades que el artículo 15° de la Ley 1178 le asigna a la U.A.I. y considerando los objetivos estratégicos determinados, se establece los siguientes objetivos de gestión:

- Auditoría sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre del 2009.
- Auditoría Especial sobre la ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami al 31 de diciembre de 2009.
- Auditoría Especial de Cuentas por Cobrar Moneda extranjera al 31 de diciembre de 2009.
- Seguimiento a las recomendaciones de los siguientes informes:
 - Auditoría sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros, al 31 de diciembre 2008.
 - Auditoría sobre la razonabilidad de registros contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2008.
 - Auditoría Especial entrega de fondos con cargo de cuenta documentada al 31 de diciembre de 2008.

10. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.

A continuación se describen de las principales características de las auditorías a realizar, considerando para su ejecución la incorporación de un auditor o en su defecto un auxiliar de auditoría:

10.1 Auditoría sobre la Confiabilidad de los Registros Contables y Estados Financieros al 31 de diciembre del 2009.

Entidad: Transportes Aéreos Bolivianos

Objetivo: Emitir una opinión sobre la confiabilidad de los registros contables y estados financieros de Transportes Aéreos Bolivianos.

Alcance: Registros Contables, Estados Financieros básicos y complementarios al 31 de diciembre del 2009.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 120 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/2009 – 30/03/2009

Número de auditores: 2

Técnico o especialistas requeridos:N/A.

Medidores de rendimiento:

Logro: Determinar la Confiabilidad de Registros Contables y Estados Financieros al 31 de diciembre del 2009

Tiempo: $1/120 = 0.008333333$

Costo: $1/17.713 = 0,000056455$

10.2 Auditoría Especial sobre la ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami 31/12/2009.

Entidad: Transportes Aéreos Bolivianos

Objetivo: Emitir una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, y obligaciones contractuales relacionadas con la ejecución de ingresos y egresos de la regional de Miami.

Alcance: Operaciones entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 100 días hábiles
Fechas de inicio y finalización: 01/04/2010 – 11/06/2010
Número de Auditores: 2

Técnico o especialistas requeridos:N/A.

Medidores de rendimiento:

Logro: Determinar el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo relacionadas con la ejecución de ingresos y egresos de la regional de Miami al 31/12/05.

Tiempo: $1/100 = 0,01$

Costo: $1/35.843 = 0.000027899$

10.3 Auditoría Especial de de la cuenta Cuentas por Cobrar moneda extranjera al 31/12/2009.

Entidad: Transportes Aéreos Bolivianos

Objetivo: Emitir una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, y obligaciones contractuales relacionadas con la cuenta Cuentas por Cobrar moneda extranjera.

Alcance: Saldos expuestos en la cuenta Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre de 2009.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 80 días hábiles
Fechas de inicio y finalización: 28/06/2010 – 23/08/2010
Número de Auditores: 2

Técnico o especialistas requeridos:N/A.

Medidores de rendimiento:

Logro: Verificar el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables, y obligaciones contractuales relacionadas con la cuenta Cuentas por Cobrar moneda extranjera.

Tiempo: $1/80 = 0,0125$

Costo: $1/11553 = 0.000086555$

10.4 Seguimiento a las recomendaciones de Auditoría Externa e Interna.

Entidad: Transportes Aéreos Bolivianos

Objetivo: Verificar el cumplimiento de la implantación de recomendaciones aceptadas de informes de auditoría.

Alcance: Las recomendaciones aceptadas de acuerdo a las fechas establecidas en los cronogramas de implantación, siendo las mismas:

- Auditoría sobre la Confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2008.
- Auditoría sobre la Razonabilidad y Confiabilidad de los registros contables y estados financieros, gestión 2008.
- Informe de Auditoría especial, Entrega de fondos con cargo de cuenta documentada en moneda nacional y extranjera al 31 de diciembre de 2008.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 64 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/2009 – 31/12/2009

Número de auditores: 2

Técnicos o especialistas requeridos: N/A.

Medidores de Rendimiento.

Logro: Cumplimiento del objetivo para cada uno de los informes.

Tiempo: $3/64 = 0,046875$

Costo: $3/12.320 = 0.000081172$

10.5 Auditorías no Programadas.

Se toma en cuenta en actividades no programadas, aquellos informes devueltos por la Contraloría General de la República para su corrección y ampliación que no pudieran ser concluidos en la gestión 2008, y a aquellos informes de auditoría a sugerencia de la MAE.

Entidad: Transportes Aéreos Bolivianos

Objetivo: Dependiendo de su naturaleza.

Alcance: Relacionado con los objetos que se determinaron para la gestión terminada al 31 de diciembre de 2009.

Presupuesto de recursos a utilizar:

Tiempo estimado: 80 días hábiles

Fechas de inicio y finalización: 02/01/2009 – 31/12/2009

Número de auditores: 2

10.6 Capacitación y Desarrollo Profesional de los Auditores Internos.

Objetivo: Desarrollar habilidades y destreza del personal de la U.A.I. en el ejercicio de sus funciones, donde se consideró 5 días de capacitación para el responsable de la unidad de Auditoría Interna y 10 días para el auditor o auxiliar de auditoría.

Alcance: Personal dependiente de la U.A.I. para la gestión 2008.

11. DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES

11.1 Clasificación de prioridades por tipo de auditoría

Tipo de Auditoria	Factores a Considerar	Riesgos	Días
Auditoria Sobre Confiabilidad de los Registros Contables y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2009.	Cumplir con lo establecido en los artículos 15 e inciso e) Art. 27° de la Ley N° 1178.	A	120
Auditoria Especial Sobre la Ejecución de Ingresos y Egresos Regional Miami al 31/12/09.	Cumplir con lo establecido en el Inc.c) Art. 27° de la Ley N° 1178.	A	100
Auditoría Especial de cuentas por cobrar moneda extranjera al 31/12/2009.	Representa un porcentaje importante del exigible y del activo. Existe la posibilidad de errores que ocasionen sobre valuaciones.	A	80
Seguimiento a las Recomendaciones de Auditoria Externa e Interna.	Cumplir con la Res. N° CGR-1/10/97.	M	64
Auditorias no programadas	Cumplir con los requerimientos y sugerencias de la CGE, Min. Def. MAE.	A	80
TOTAL			444

13. COSTO DE LA AUDITORÍA

13.1 Asignación de tiempos a cada auditor

CONCEPTO	Días		
	RESPONSABLE UAI	AUDITOR A	Total
AUDITORIAS PROGRAMADAS			
Confiabilidad	55	65	120
Especial ingresos egresos Regional Miami	45	55	100
Especial Cuentas por Cobrar M/E	35	45	80
Seguimiento	27	37	64
AUDITORIAS NO PROGRAMADAS			
A requerimiento MAE, CGE y Min. Def.	40	40	80
Días Efectivos	202	242	444
Actividades administrativas	20		20
Días laborales	222	242	464

13.2 Costo del personal técnico por unidad de tiempo

CARGO	DIAS HABILDES	REMUNERACION		
		ANUAL	POR DIA	POR HORA
Responsable UAI	252	58.113	230,61	28,83
Auditor A	252	19.500	77,38	9,67
TOTALES	504	71.613	307,99	38,50

13.3 Cálculo de viático y pasajes

Seguimiento a las recomendaciones de Auditoria Externa e Interna.

CARGO	PASAJES			VIÁTICOS			TOTAL
	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	DÍAS	VALOR	TOTAL	
Responsable UAI	4	1.039	4.156	5	268	1.340	5.496
AUDITOR	4	1.039	4.156	5	216	1.080	5.236
TOTAL	4		4.156			1.080	5.236

Auditoría Especial sobre la ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami al 31/12/09

Cargo	PASAJES			VIÁTICOS			TOTAL
	Cantidad	Valor	Total	Días	Valor	Total	
RESPONSABLE	2	5.656	11.312	7	1.414	9.898	13.188
AUDITOR A							
TOTAL	2		11.312			9.898	21.210

13.4 Estimación de costos por cada auditoría programada.

Confiabilidad de registros y Estados Financieros, al 31 de diciembre del 2008.			
Concepto	Días	Costos	Total
		Diario	
Auditor Interno	55	230,61	12.683
Auxiliar de Auditoria	65	77,38	5.030
Pasajes y Viáticos			
TOTALES	120		17.713

Auditoria Especial de ejecución de ingresos y egresos de la Regional Miami al 31/12/09.			
Concepto	Días	Costos	Total
		Diario	
Auditor Interno	45	230,61	10.377
Auxiliar de Auditoria	55	77,38	4256
Pasajes y Viáticos			21.210
TOTALES	100		35.843

Auditoría Especial de Cuentas por Cobrar Moneda Extranjera al 31/12/2009.			
Concepto	Días	Costos	Total
		Diario	
Auditor Interno	35	230,61	8.071
Auxiliar de Auditoria	45	77,38	3.482
Pasajes y Viáticos			-
TOTALES	80		11.553

Seguimiento a las Recomendaciones de Auditoria Externa e Interna.			
Concepto	Días	Costos	Total
		Diario	
Auditor Interno	27	230,61	6226
Auxiliar de Auditoria	37	77,38	2.863
Pasajes y Viáticos			5.236
TOTALES	59		14.325

Auditorías no programadas			
Concepto	Días	Costos	Total
		Diario	
Auditor Interno	40	212.87	8.515
Auxiliar de Auditoria	40	71.43	2.857
Pasajes y Viáticos			5.236
TOTALES	80		16.608

Sof. Inl. Lic. Carlos A. Nájera Romero
RESPONSABLE U.A.I. – TAB
CAULP – 4018: CAUB - 10907

Vo. Bo.

Cnl. DAEN Walter A. Montecinos
 Guerrero

ANEXO N° 9

**FORMULARIO DE EVALUACION DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
A LAS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA**